

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M2

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Wiedmann, K.-P.

Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels

Mannheim 1984
ISBN3-89333-029-1

Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei *Prof. Dr. Raffée*. Er ist nun Professor an der Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Lehrstuhl Marketing & Management, Marketing II.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen

Gliederung

Seite

1. Einführung: Wertewandel als Herausforderung an die strategische Unternehmensführung	1
2. Gesellschaftsorientiertes Marketing als Impulsgeber für die strategische Unternehmensführung	3
2.1. Umdenken als Voraussetzung: Die Orientierung an einer erweiterten Marketingphilosophie	3
2.2. Informationen als Grundlage eines gesellschaftsorientierten Marketing	12
2.2.1. Ein Orientierungsrahmen für die Informationsgewinnung im gesellschaftsorientierten Marketing	12
2.2.2. Die Analyse von Wertsystemen und Wertwandelstendenzen als Kernproblem der Planung eines gesellschaftsorientierten Marketing	17
2.2.2.1. Theoretische Informationen als Ausgangspunkt	17
2.2.2.2. Ansatzpunkte zur Analyse von Werten und Wertwandlungstendenzen im Rahmen der Marketingforschung	38
2.2.2.3. Die Ermittlung der Konsequenzen von Wertwandlungsprozessen für die Unternehmensplanung im Zuge einer Betroffenheitsanalyse	48
2.3. Gestaltungsperspektiven eines strategischen Marketing im Zeichen des Wertewandels	52
2.3.1. Strategische Stoßrichtungen des gesellschaftsorientierten Marketing	52
2.3.2. Konkrete Basisstrategien im Kontext eines gesellschaftsorientierten Marketing	60
2.3.2.1. Die Kooperationsstrategie	61
2.3.2.2. Die Diversifikationsstrategie	62

2.3.2.3. Die Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs	66
2.3.2.4. Die Strategie der Corporate Identity	68
2.3.2.5. Die Strategie der Marktsegmentierung	81
2.3.3. Die Gestaltung des Marketinginstrumentariums im Zeichen des Wertewandels	92
3. Schlußbetrachtung	108
Anmerkungen	110
Literaturverzeichnis	111

1. EINFÜHRUNG: WERTEWANDEL ALS HERAUSFORDERUNG AN DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Marketing - und insbesondere die Konzeption des strategischen Marketing - soll Impulse für eine effiziente, langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik geben. Zur Bewältigung der im Rahmen strategischer Unternehmensführung anstehenden Aufgaben bietet die Marketing-Technologie

- o Leitideen (Kundenorientierung etc.),
- o Informations- und Planungsinstrumente,
- o Basisstrategien (Marktsegmentierung etc.),
- o Aktionsinstrumente (Marketing-Mix),
- o Vorschläge zur Gestaltung der Organisationsstruktur (z. B. Produkt- und Kunden-Management).

Obwohl sich diese spezielle Management-Technologie in praxi außerordentlich bewährt hat, wäre es nun jedoch falsch, allein in einer Orientierung am klassischen Marketing ein beständiges, zeitloses Erfolgskonzept erkennen zu wollen. Angesichts neuartiger Herausforderungen an die Unternehmensführung muß das Marketingkonzept demgegenüber ständig weiterentwickelt und neuen Situationen angepaßt werden.

Besonders wichtige Herausforderungen resultieren hier u. a. aus dem immer rascheren gesellschaftlichen und sozialen Wandel, der seinen Ursprung z. T. in zahlreichen, krisenhaften Erscheinungen hat und sich nicht zuletzt in einem Bewußtseins- bzw. Wertewandel niederschlägt. Sichtbarer Ausdruck dieser Entwicklung sind etwa die Bürgerinitiativen im Sektor der Ökologiebewegung, Friedensbewegung etc.; oder z. B. die beträchtlichen Wahlerfolge der Grünen, die den anderen Parteien - die inzwischen ebenfalls ein grünes Fähnchen zu hissen beginnen - das Fürchten lehrten. Hierbei handelt es sich jedoch nur um einzelne Spitzen eines Eisberges, der sich zunehmend ausdehnt und die freie Fahrt im Gewässer traditioneller und zumeist einseitiger Inter-

essen empfindlich beeinträchtigt: Die Bundesbürger sind in hohem Maße sensibilisiert für die aktuellen gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit und stellen in diesem Zusammenhang neue Ansprüche an alle Institutionen und deren Leistungen.

Mit Blick auf den Unternehmenssektor werden im Lichte vermehrt wahrzunehmender ökologischer, politischer und kultureller Krisen vor allem die einseitige Ausrichtung am quantitativen Wirtschaftswachstum, an einer Steigerung des materiellen Lebensstandards sowie die Überformung aller Lebensbereiche durch den Wirtschaftssektor (z. B. Dominanz von Konsumnormen) mit erheblichen Zweifeln belegt. Einhergehend damit bildet sich in weiten Teilen der Bevölkerung eine kritisch distanzierte Haltung gegenüber Unternehmen und darüber hinaus unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung heraus. Ferner geraten jene Unternehmen unmittelbar ins Schußfeld der Kritik, deren Produkte und/oder Produktionsprozesse echte oder vermeintliche Umwelt- und Gesundheitsrisiken hervorrufen. Weniger spektakulär, im Einzelfall jedoch genauso existenzbedrohend ist es schließlich, wenn das Angebotsprogramm sowie die Kommunikationsbotschaften eines Unternehmens nicht mehr den Zeitgeist treffen.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht Risiken, denen allerdings dann Chancen gegenüberstehen, wenn es gelingt, die Zeichen des gesellschaftlichen Wandels frühzeitig zu entschlüsseln und sich durch sozialverantwortliches Handeln sowie aktive Problemlösungsbeiträge, gesellschaftsorientierte Angebotsinnovationen etc. zu profilieren. Die zielorientierte Handhabung dieser Herausforderung stellt insofern ein Problem, gerade strategischer Unternehmensführung dar, als

- langfristige Entwicklungstendenzen Beachtung finden müssen,
- ein tiefgreifender Wandel des gesamten Unternehmensverhaltens zu planen ist,

- langfristig ausgerichtete Handlungsprogramme in allen Funktionsbereichen zu entwickeln sind, die sich nicht allein an kurzfristigen Gewinninteressen, Marktchancen etc. orientieren dürfen.

Allein mit dem kurzfristigen Aufspringen auf den anfallenden Bio- oder Öko-Zug ist es also nicht getan. Als Grundlage effizienter strategischer Unternehmensführung ist vielmehr ein erweitertes gesellschaftsorientiertes Marketing zu fordern, in dessen Zentrum der Versuch steht, im Zeichen gesellschaftlicher Änderungen die Erfolgspotentiale eines Unternehmens aufzubauen, voll auszuschöpfen und vor allem langfristig zu sichern. Einige Grundzüge eines solchen gesellschaftsorientierten Marketing sollen in vorliegendem Arbeitspapier skizziert werden.

2. GESELLSCHAFTSORIENTIERTES MARKETING ALS IMPULSGEBER FÜR DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.1 UMDENKEN ALS VORAUSSETZUNG: DIE ORIENTIERUNG AN EINER ERWEITERTEN MARKETINGPHILOSOPHIE

Wird eine inhaltliche Ausrichtung der strategischen Unternehmensführung am Marketingkonzept gefordert, so steht dabei zunächst die Orientierung an einer bestimmten Denkweise bzw. einzelner Leitideen der Marketing-Philosophie im Zentrum (vgl. Raffée, 1985; Wiedmann, 1983). In seinem heute bereits zu den "Klassikern" zählenden Aufsatz "Marketing Myopia" wies Theodore LEVITT (1960) am Beispiel amerikanischer Eisenbahngesellschaften vor mehr als 20 Jahren eindrucksvoll nach: ein Denken in eng produktbezogen formulierten Sachzielen und eine nur an technischen Problemen ausgerichtete Unternehmenspolitik können zur Kurzsichtigkeit (Myopia) gegenüber Bedarfs- und Marktentwicklungen führen, die den Unternehmenserfolg wesentlich beeinträchtigt! - Eine solche Analyse unternehmerischen Mißmanagements hatte wesentlichen

Einfluß auf die Herausbildung der Marketingkonzeption:
 Noch immer bildet die Leitidee der Kundenorientierung (also die u. a. auf LEVITT zurückgehende Forderung nach einem Denken in kundenbezogenen Problemlösungen) die Kernidee des Marketing und das Erfolgskonzept vieler Unternehmen.

Während immer noch bei weitem nicht alle Unternehmen der Notwendigkeit einer konsequenten Kundenorientierung ausreichend Rechnung tragen und damit verbundene "Marketingfehler" nach wie vor eine zentrale Mißerfolgsursache bilden (1), zeichnet sich bereits eine neue Variante der Marketingkurzsichtigkeit ab. Der Unternehmenserfolg wird nämlich in zunehmendem Maße auch davon beeinflusst, ob und inwieweit es gelingt, gesellschaftliche Entwicklungen und daraus resultierende Anforderungen systematisch zu berücksichtigen. Einhergehend damit genügt es immer weniger, den Blick allein auf ökonomische Tatbestände, isolierte Märkte und Marktprozesse zu richten. Auch eine eng rollenbezogene Sicht des Konsumenten, bei der nur kurzfristige, unmittelbar verhaltensrelevante Konsumbedürfnisse Aufmerksamkeit finden, führt zu einer Marketingkurzsichtigkeit, die schon kurz- oder mittelfristig zu Markteinbußen führen kann: Die enge Markt- sowie Bedürfnisperspektive, die Starrheit, mit der an Althergebrachtem festgehalten wird, die Unfähigkeit vor auszudenken, unterstützt von einem auf schnelle Erfolge ausgerichteten Marketing, werden in zunehmendem Maße als Hauptgründe für den Niedergang von Unternehmen herausgestellt (2).

Als Impulsgeber für eine effiziente strategische Unternehmensführung ist im vorliegenden Zusammenhang die Konzeption des gesellschaftsorientierten Marketing bzw. Sozio-Marketing zu sehen. Kennzeichen dieser Konzeption sind zunächst die Leitidee einer erheblich erweiterten Umweltorientierung und das Prinzip der sozialen Verantwortung (Vgl. Wiedmann, 1982).

o Die Leitidee einer erheblich erweiterten Umweltorientierung

Nach dieser Leitidee müssen neben den üblichen techno-ökonomischen Gesichtspunkten immer auch politisch-rechtliche, sozio-kulturelle sowie ökologische Aspekte und speziell gesellschaftliche Änderungsprozesse sowie langfristige Konsumentenbedürfnisse explizit strategisches Denken und Handeln prägen. Demnach soll also von einer "broader sphere of interest" ausgegangen werden, wobei nicht nur eine breitere Einbeziehung individueller, eventuell kurzfristiger Interessen in Managemententscheidungen gemeint ist, sondern insbesondere auch langfristiger sowie kollektiver sozialer Ziele.

Hiermit geht unmittelbar die Forderung nach einer langfristigen und ganzheitlichen Perspektive einher (vgl. dazu auch Wiedmann, 1984 und 1985): Zum einen geht es darum, jeweils die langfristigen Folgen für die Verbraucher, Arbeitnehmer, Lieferanten etc. sowie die Gesellschaft in toto und die sich daraus u. U. ergebenden Folgewirkungen für die Unternehmensposition ins Kalkül einzubeziehen ("Marketing-Assessment als Leitidee strategischer Unternehmensführung"); zum anderen verbietet sich die isolierte Betrachtung einzelner Austauschpartner als Kunde, Arbeitnehmer, Lieferant etc. und die isolierte Analyse einzelner Umweltbereiche (Absatz- und Beschaffungsmärkte, Öffentlichkeit, regulative Umwelt). Letzteres erscheint insofern wichtig, als sich einerseits relevante Gefahren und Gelegenheiten in einer dynamischen und komplexen Umwelt nur dann frühzeitig erkennen lassen, wenn im Gegensatz zu einem analytischen Strukturdenken versucht wird, gesellschaftliche Prozesse und die komplexen Austauschbeziehungen innerhalb der Umwelt gedanklich zu durchdringen ("systemisches Denken" sowie "dynamisches Prozeßdenken").

Auf der anderen Seite ist im Zuge des Wertewandels zu be-

obachten, daß z. B. der Abnehmer immer weniger nur in seiner Rolle als Konsument denkt. Er begreift sich demgegenüber in zunehmendem Maße als "Staatsbürger" und bezieht seine Rolle als Wähler, Aktionär, Arbeitnehmer, Familienvorstand, Mitglied im Verein "Naturfreunde e. V." usw. in konsumbezogene Entscheidungen mit ein. Will man ihn verstehen und seine Reaktionen abschätzen, so gelingt dies auf der Basis einer analytisch abstrahierenden Sichtweise sicherlich nicht.

o Das Prinzip sozialer Verantwortung

Die Leitidee einer erheblich erweiterten Umweltorientierung wird durch das Prinzip sozialer Verantwortung weiter präzisiert, in dem hier ausdrücklich ein gesellschaftsorientierter Kurs bzw. sozialverantwortliches Unternehmensverhalten als Maxime herausgestellt wird. Demnach soll nicht allein die in einem kurzsichtigen Gewinnendenken verhaftete Frage des "Can it be sold?" die Leitidee des Marketing bilden; vielmehr soll demgegenüber die Frage "Should it be sold? Is it worth its costs to society?" strategisches Denken und Handeln prägen. Im einzelnen beinhaltet dies beispielsweise den Verzicht auf die Herstellung umweltschädlicher Produkte, die Realisation von Obsoleszenzstrategien, irreführende Werbepraktiken usw. oder den Versuch, bereits entstandene Schäden zu beseitigen bzw. zu mildern (Wiederaufbereitung verunreinigter Flüsse, Recycling-Maßnahmen zur Verminderung einer Ressourcenüberbeanspruchung). Darüber hinaus wird teilweise noch die aktive Beteiligung an der Bewältigung allgemeiner gesellschaftlicher Probleme erwartet, z. B. in den Bereichen Erziehung und Ausbildung, Beschäftigung, Minoritätsprobleme und Kriminalität.

Als Gründe für eine derartige Ausrichtung unternehmerischen Handelns werden neben gesinnungsethischen Überlegungen vor allem instrumentelle Gesichtspunkte angeführt: Einmal die aus den drohenden gesetzlichen Restriktionen resultierenden Gefahren für das Überleben des Unternehmens; zum anderen

mögliche Chancen einer verbesserten Zielerreichung.

- o Zur Bedeutung einer gesellschaftsorientierten Unternehmens- bzw. Marketingphilosophie

Weder die Forderung nach einer erheblich erweiterten Umweltorientierung noch das Prinzip sozialer Verantwortung sind neu; neu ist jedoch der eingangs geschilderte Bedingungsrahmen, der die konsequente Befolgung dieser Leitmaximen durch Unternehmen immer nachdrücklicher zu einem der zentralen strategischen Erfolgsfaktoren werden läßt. Dieser Bedingungsrahmen ist nicht nur dadurch gekennzeichnet, daß von verbraucherpolitischen Institutionen (Stiftung Warentest) oder politischen Parteien (und zwar nicht nur von den Grünen!) neue Anforderungen an Unternehmen herangetragen werden und von ihnen insgesamt ein erheblicher Einfluß auf die Marktprozesse ausgeht. Vielmehr sind es gerade auch Wertwandlungsprozesse beim Konsumenten selbst, die zu einem Umdenken zwingen. Hierzu einige Anmerkungen (vgl. z. B. auch Buß, 1983, S. 3 - 22):

Zwar ist beim "neuen" Konsumenten keine generelle Abkehr von traditionellen, stark materialistisch geprägten Wertvorstellungen zu verzeichnen, die die Entfaltung wirtschaftlicher Kräfte begünstigten und Unternehmen von nicht-ökonomischen Aufgaben weitestgehend freistellten: Werte wie z. B. wirtschaftliches Wachstum, Leistung, Arbeit, Arbeitsdisziplin, Berufsengagement, Konsum sowie Besitz/Eigentum (materielle Wohlfahrt) haben nach wie vor einen beträchtlichen Stellenwert. Gewandelt hat sich allerdings der persönliche Bezug zu diesen Werten - sie haben ihre Selbstverständlichkeit und mithin ihren uneingeschränkten, nicht weiter hinterfragten Leitwertcharakter eingebüßt.

Eine solche Relativierung der traditionellen Wertemuster vollzog sich zum einen insofern, als im Zuge einer allgemeinen Hinwendung zu Selbstentfaltungswerten zu Lasten von Pflicht- und Akzeptanzwerten der Einzelne immer weniger bereit ist, sich an "überindividuellen Werten" zu orientieren (vgl. dazu auch Klages, 1984; Kommission "ZGE", 1983). Ausgehend davon werden z. B. Arbeit, Beruf, Leistung, Konsum, Wachstum nicht als Werte per se akzeptiert; es muß demgegenüber jeweils ein Bezug zu persönlichen Bedürfnissen und Interessen oder - wenn man so will - zur persönlichen Lebensqualität und Selbstverwirklichung gegeben sein (Tendenz zur Instrumentalisierung von Werten). Als Maßstab persönlicher Lebens-

qualität rücken dabei zunehmend Werte, wie etwa soziale Sicherheit, Freiheit, Partnerschaft, Ehe und Familie, persönliche Unabhängigkeit, Lebensgenuß (Hedonismus), sozialer Kontakt, mehr Humanität, Bildung, Gesundheit und psychisches Wohlbefinden, in den Mittelpunkt des Interesses. Gleichzeitig wird die Beachtung dieser Maßstäbe durch andere und speziell auch durch Unternehmen immer nachdrücklicher gefordert, da mit der stärkeren Hinwendung zu Selbstentfaltungswerten eine Tendenz zur Selbstbestimmung und damit auch zum "Hinterfragen" sowie ggf. zu Kritik und Widerspruch verbunden ist.

Auf der anderen Seite entwickelt sich beim Einzelnen ein stärkeres gesellschaftspolitisches Bewußtsein, welches sich neben der Sicherung des materiellen Wohlstandes auf Aspekte wie Umweltschutz, Frieden, Gesundheit, Unterstützung sozial Benachteiligter, "menschliche Gesellschaft" etc. bezieht. Dieses gesellschaftspolitische Bewußtsein bzw. öffentliche Interesse basiert weniger auf einer kollektiven Wertorientierung. Die Triebfeder ist vielmehr in der Akzentuierung der persönlichen Lebensqualität zu sehen (individualistische Wertorientierung). Selbst bei der Unterstützung sozial Benachteiligter stehen häufig kompakte Eigeninteressen im Vordergrund (z. B. soziale Anerkennung, psychisches Wohlbefinden oder speziell die Beruhigung eines "schlechten Gewissens", Angst vor persönlicher Betroffenheit).

Durch die Akzentuierung der persönlichen Lebensqualität einerseits, das geschärfte öffentliche bzw. gesellschaftspolitische Bewußtsein andererseits, kommt es zu einer "Pluralisierung individueller Wertsysteme": Der Einzelne orientiert sich an mehreren Werten gleichzeitig; sein Wertsystem ist facettenreicher, differenzierter aber auch ambivalenter und konflikthaltiger geworden. Kennzeichnend für die momentane Bewußtseinslage der Bürger sind Konflikte zwischen materieller und post-materieller Orientierung, zwischen der Wertschätzung von Konsum sowie materiellen Wachstum und einer gestiegenen Sensibilität gegenüber den damit verbundenen negativen Begleiterscheinungen im Feld der sozialen und natürlichen Umwelt. Daraus resultiert ein erhöhter psychischer Innendruck, den das Individuum in unterschiedlicher Weise abzubauen versucht (vgl. dazu Klages, 1984; Wiedmann, 1984). In Verbindung damit steigen gleichzeitig die Erwartungen an das Umfeld: Von Wirtschaft und Technik erwartet man sich beispielsweise Problemlösungen, die sowohl materiellen als auch post-materiellen Orientierungen gerecht werden. Damit wird auch die Funktion von Unternehmen weiter interpretiert als nur im Hinblick auf die Versorgung mit materiellen Gütern, die Gewährleistung eines hohen quantitativen Wirtschaftswachstums usw.; zusätzlich wird vielmehr die Rücksichtnahme auf ökologische, politische, kulturelle und humanitäre Belange gefordert. "Dabei geht es weniger um die nur rein deklamatorische Präsentation bestimmter einzelner auf öffentliche Belange abgestellter Aktionen, als vielmehr gerade um die Dimension des Kompromißcharakters einer lang angelegten Marketingstrategie" (Buß, 1983, S. 20).

Angesichts dieser Situation läßt sich festhalten, daß die Forderung nach einer Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen nicht mehr allein dem Wunschedenken einzelner

"Gesellschaftsverbesserer" zuzuordnen ist, sondern zunehmend einer konkreten Erwartungshaltung der Bevölkerung entspricht.

Zwar mangelt es im Unternehmenssektor nicht an sozial getönten Verhaltenskodizes, die sich regelmäßig in Geschäftsberichten, unternehmensinternen Hauszeitschriften u. ä. finden oder von Verbänden und übergeordneten Organisationen (Vereinte Nationen, OECD) festgelegt werden. Interessant ist hier etwa das sog. "Davoser Manifest", das bereits im Jahre 1973 auf einem europäischen Management-Symposion verabschiedet wurde (vgl. dazu Abbildung 1). An die Stelle des Prinzips der Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung soll hier das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne einer dienenden und interessen ausgleichenden Rolle der Unternehmensführung gegenüber alle Bezugsgruppen des Unternehmens rücken: "Die sozialen Zielsetzungen werden dabei nicht nur als Restriktionen unternehmerischer Tätigkeit, sondern vielmehr als primäre Ziele verstanden" (Weitzig, 1979, S. 77).

Konfrontiert man solche Verhaltenskodizes mit der Realität unternehmerischen Handels, so sind jedoch - trotz einer nicht unbeträchtlichen Gewinnverwendung für soziale Zwecke (kulturelles Mäzenatentum, Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter etc.) - noch immer erhebliche Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu konstatieren: Vor allem was die Übernahme sozialer Verantwortung im Sektor der Gewinnerzielung anbelangt. Gut gemeinte Verhaltenskodizes nützen wenig, wenn sie sich nicht ausdrücklich in einer verbindlichen Unternehmensverfassung und vor allem in der Formal - sowie Sachzielkonzeption des Unternehmens niederschlagen. Aufschlußreich ist hier beispielsweise eine empirische Untersuchung von FRITZ et al. (1984), in der sich eine mangelnde Repräsentation z. B. ökologischer Ziele in unternehmerischen Zielsystemen gezeigt hat (vgl. auch Fritz, 1985). Eine deutliche Sprache spre-

Davoser Manifest

- A. Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.
- B. 1. Die Unternehmensführung muß den Kunden dienen. Sie muß die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben.
Die Unternehmensführung muß versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.
2. Die Unternehmensführung muß den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden.
Die Unternehmensführung muß darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.
3. Die Unternehmensführung muß den Geldgebern dienen. Sie muß ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muß. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.
4. Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen.
Die Unternehmensführung muß für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.
Die Unternehmensführung muß das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft ausnutzen.
Sie muß der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muß sicherstellen, daß das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.
- C. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

ABB. 1: DAS DAVOSER MANIFEST

QUELLE: WEITZIG, 1979, S. 76

chen hier auch die in Medien nahezu täglich aufgedeckten Skandale, die u. a. Nachrichtensendungen im Fernsehen zu einem spannenden Ereignis werden lassen.

Einhergehend mit der Verankerung einer gesellschaftsorientierten Unternehmensphilosophie innerhalb der Unternehmensverfassung und dem Zielsystem des Unternehmens sind etwa Management Development- und speziell entsprechende Informations- sowie Aufklärungsprogramme erforderlich. Ferner ist durch Reorganisationsmaßnahmen dafür Sorge zu tragen, daß sich eine verengte ökonomische Gewinnperspektive nicht über die Hintertreppe der Beurteilungsmaßstäbe im Bereich der Personalbeurteilung sowie -entlohnung oder generell der angelegten Effizienzmaßstäbe einschleicht. Eine geeignete Reorganisationsmaßnahme kann etwa auch die Installation von Verbraucherabteilungen darstellen, die innerhalb des Unternehmens die Funktion eines "kritischen Mahners" übernehmen (ausführlicher dazu vgl. Hansen/Raabe/Stauss, 1985).

Im Zusammenhang mit Management Development-Programmen sind u. a. die Ergebnisse einer jüngst von Fietkau und Ullman (1984) referierten empirischen Untersuchung interessant (vgl. Abbildung 2). Sie zeigen in einem Ländervergleich, daß in der Bundesrepublik Deutschland in besonderem Maße signifikante Werthaltungs- bzw. Einstellungsunterschiede zwischen Managern und Umweltschützern vorliegen, wobei die Führungskräfte aller drei Länder weiter vom Bewußtsein der Gesamtbevölkerung entfernt liegen als die Umweltschützer. Damit besteht zunehmend die Gefahr, daß Manager nicht mehr "auf der Wellenlänge ihrer Austauschpartner liegen" - ein mangelndes Verständnis auf beiden Seiten ist hier u. U. eine Konsequenz. Sicherlich mag man mit gutem Grund einwenden, der Bevölkerung im allgemeinen, den Umweltschützern im besonderen fehle der Blick für wirtschaftspolitische Sachzwänge, was leicht zu überzogenen Ansprüchen führt. Auf der anderen Seite gilt es jedoch zu bedenken, daß die Sachzwänge von heute ihren Ursprung nicht selten in der mangelnden Voraussicht von gestern

Gesellschaftspolitische Haltung von Managern im Vergleich*									
Problemkomplex	Deutschland			England			Vereinigte Staaten		
	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer
Staatliche Kontrolle	4,76	4,25	4,51	3,49	4,74	3,29	3,74	3,18	3,39
Leistungsgesellschaft	2,47	3,21	4,43	2,72	3,50	4,42	2,22	2,89	3,57
Postmaterielle Werte	3,63	3,34	2,25	3,51	3,07	2,18	3,78	2,95	2,49

* 1 „sehr dafür“, 7 „sehr dagegen“.

Umweltbewußtsein von Managern im Vergleich*									
Problemkomplex	Deutschland			England			Vereinigte Staaten		
	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer
Einsatz der Kernenergie	5,16	3,53	1,93	4,39	3,14	2,22	4,69	3,25	2,54
Besorgnis über Ressourcenknappheit	5,03	5,62	6,22	4,67	5,24	5,61	4,73	4,97	5,70
Hoffnung auf Technik und Wissenschaft	5,95	4,93	3,77	5,41	4,91	4,22	5,74	4,89	4,49
Akzeptanz von Grenzen des Wachstums	5,01	5,83	6,21	4,74	5,22	6,05	4,21	4,94	5,87
Sorge um Kontrollverlust**	4,75	5,71	6,46	4,61	5,35	5,96	3,98	5,05	5,55

* 1 „Lehne stark ab“, 7 „Lehne stark zu“. ** Bei technischen und politischen Prozessen.

Prioritäten für Staatsausgaben*									
Aufgabenbereich	Deutschland			England			Vereinigte Staaten		
	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer	Manager	Gesamtbevölkerung	Umweltschützer
Verteidigung	6	14	14	6	14	14	5	14	12
Öffentl. Sicherheit (Polizei, Gerichte)	5	11	8	2	12	7	2	8	3
Allg. Schulen	9	4	4	7	3	2	4	3	2
Universitäten, Fachhochschulen	13	6	7	11	7	8	6	4	7
Gesundheitswesen	14	8	5	9	4	1	12	6	6
Sport, Erholung	12	9	6	12	13	13	13	11	13
Wohnungsbau	3	3	3	8	6	3	11	7	8
Umweltschutz	4	1	1	4	2	5	8	1	4
Wirtschaftsförderung	2	13	10	5	11	9	7	13	10
Verkehr	7	12	11	3	8	6	3	9	5
Versorgungsbetriebe (Energie, Wasser, Post)	8	10	9	10	10	10	9	12	9
Entwicklungshilfe	11	5	13	14	5	12	14	10	14
Kunst, Kultur	10	7	12	13	9	11	10	5	11
Neue Techniken zur Energieversorgung	1	2	2	1	1	4	1	2	1

* 1 höchste, 14 niedrigste Priorität.

Vergleich der Standpunkte*			
Übereinstimmung zwischen ...	Deutschland	England	USA
Managern — Bevölkerung	0,23	0,44	0,58
Managern — Umweltschützern	0,07	0,15	0,23
Umweltschützern — Bevölkerung	0,72	0,73	0,69
	Manager	Umweltschützer	Gesamtbevölkerung
Deutschland — England	0,75	0,85	0,74
Deutschland — USA	0,52	0,82	0,66
England — USA	0,82	0,81	0,81

* Korrelationskoeffizient: +1 = vollkommene Übereinstimmung.

ABB. 2: WERTHALTUNGEN VON MANAGERN IM VERGLEICH
QUELLE: FIETKAN/ULLMAN, 1984

Freiwilliger oder erzwungener Umweltschutz. Glauben Sie, daß die Unternehmen im allgemeinen freiwillig etwas für den Umweltschutz tun oder meinen Sie, die Unternehmer tun nur etwas, wenn sie vom Staat dazu gezwungen werden?

Tun freiwillig etwas	14,1
Nur wenn sie gezwungen werden	75,1
Unmöglich zu sagen	10,8

Regulierbarkeit der Umweltprobleme. Glauben Sie, daß wir die Umweltprobleme in den Griff bekommen, wenn wir jetzt alle Kräfte dafür einsetzen oder glauben Sie, daß die Zerstörung der Umwelt bei uns in den nächsten Jahren auch dann nicht mehr zu stoppen ist?

Bekommen Probleme in den Griff	61,0
Ist auch dann nicht mehr zu stoppen	36,5
Unentschieden	3,5

Politische Führung. Wie ist das mit der Bundesregierung in Bonn. Wie wichtig nimmt die Bundesregierung den Umweltschutz?

Sehr wichtig	74,1
Ziemlich wichtig	20,7
Nicht so wichtig	5,3
Gar nicht wichtig	6,9
Unmöglich zu sagen	7,9

Alle Angaben in Prozent
Allensbach-Repräsentativumfrage

Wirtschaftswoche

Wirtschaftssystem. Trauen Sie unserer Marktwirtschaft zu, daß sie unsere Umweltprobleme lösen kann oder brauchen wir ein anderes Wirtschaftssystem, um den Umweltschutz durchzusetzen?

	Gesamt	CDU/CSU	SPD	FDP	Grünen
Traue es der Marktwirtschaft zu	62,9	74,8	59,0	72,2	40,0
Brauchen ein anderes Wirtschaftssystem	34,8	8,1	17,5	10,2	36,6
Unentschieden	22,3	17,1	23,5	17,5	23,8

Technischer Fortschritt. Glauben Sie, daß der Fortschritt der Technik die Umwelt eher belastet oder daß er bei der Lösung der Umweltprobleme hilft?

Belastet eher	38,7	29,5	45,0	36,4	58,2
Hilft eher	20,4	27,7	18,4	22,1	12,1
Teils, teils	35,3	36,3	32,4	35,5	27,1
Unmöglich zu sagen	5,7	6,5	4,3	6,0	2,6

Qualitatives Wachstum. Glauben Sie, daß Wachstum ganz automatisch mehr Umweltverschmutzung bedeutet oder kann es Wachstum auch geben, ohne daß die Umweltverschmutzung zunimmt?

Wachstum bedeutet Umweltverschmutzung	24,6	21,5	26,8	20,0	35,6
Wachstum auch ohne Umweltverschmutzung	59,7	63,2	57,1	64,8	54,5
Unmöglich zu sagen	16,2	15,3	16,1	15,1	10,0

Alle Angaben in Prozent
Allensbach-Repräsentativumfrage

Wirtschaftswoche

Arbeitsplatz-Sicherung. Darüber, welche Rolle der Umweltschutz bei der Sicherung von Arbeitsplätzen spielt, gehen die Ansichten ja auseinander. Die einen sagen, durch Umweltschutz gehen Arbeitsplätze verloren, die anderen sagen, es ist gerade umgekehrt - durch Umweltschutz werden neue Arbeitsplätze geschaffen. Hier unterhalten sich zwei. Welchem von beiden würden Sie hier eher zustimmen?

	Gesamt	Gewerkschafts-Mitglieder	Gewerkschafts-Nichtmitgl.	CDU/CSU	SPD	FDP	Grünen
Der Umweltschutz ist so teuer, daß die Betriebe nicht mehr wettbewerbsfähig sind und dadurch gehen dann die Arbeitsplätze verloren	13,0	9,2	13,0	16,3	11,8	9,2	3,3
Durch verstärkten Umweltschutz werden neue Technologien notwendig. Dadurch werden auf Dauer gesehen neue Betriebe und neue Arbeitsplätze geschaffen	62,2	75,5	60,8	56,9	66,9	76,4	80,7
Unentschieden	24,8	15,3	26,2	26,8	21,3	14,4	16,0

Alle Angaben in Prozent
Allensbach-Repräsentativumfrage

Wirtschaftswoche

Abb. 3: WERTHALTUNGEN IN DER BEVÖLKERUNG (ENTNOMMEN AUS: WiWo-REPORT, 1984, S. 64 UND 83)

haben: Wären intensive Forschungsanstrengungen unternommen worden, als sich beispielsweise die Ökologieproblematik noch zaghaft ankündigte, so wäre das Ausmaß wirtschaftspolitischer Sachzwänge heute freilich geringer. Auch das vielfach ins Feld geführte Argument, der Wettbewerb verbiete eine soziale Unternehmenspolitik, überzeugt nur wenig. Häufig finden hier lediglich mangelnde Phantasie und Kreativität hinsichtlich der Identifikation jener Betätigungsfelder und Angebotsvarianten ihren Ausdruck, bei denen eine Kompatibilität zwischen Unternehmensgewinnen und gesellschaftlichen Anforderungen gegeben ist. Es darf vor diesem Hintergrund nicht überraschen, daß heute nicht wenige die Zweckmäßigkeit unserer Wirtschaftsordnung sowie insbesondere das Prinzip des freien (Schlafmützen-)Wettbewerbs in Zweifel ziehen. Mit Blick auf die Lösung der Umweltprobleme waren in einer Allensbach-Repräsentativerhebung immerhin rd. 14 % der Bundesbürger der Auffassung, daß wir ein anderes Wirtschaftssystem brauchen; ca. 22 % waren zumindest unentschieden; lediglich ca. 63 % zeigten ein ungetrübtes Vertrauen in die Marktwirtschaft. Ferner waren 73 % der Meinung, daß Unternehmen sich nur dann für den Umweltschutz einsetzen, wenn sie dazu gezwungen werden. Daß es durchaus Möglichkeiten gibt, etwas für den Umweltschutz zu tun, ohne damit die Arbeitsplätze zu gefährden oder auf wirtschaftliches Wachstum verzichten zu müssen, glaubte über die Hälfte der Bevölkerung (vgl. WiWo-Report, 1984; Abbildung 3).

Obwohl heute der überwiegende Teil der Manager vielleicht noch als "Öko-Muffel" oder "Gesellschafts-Muffel" zu charakterisieren ist, so dürfen hier Umdenkungsprozesse nicht übersehen werden: Auch bei Managern findet ein Wertewandel statt. Sie erkennen zunehmend die Notwendigkeit, sich neben einer effizienten Güterversorgung auch mit den erweiterten gesellschaftspolitischen Anforderungen und dem allen Unternehmen heute zukommenden Öffentlichkeitsmandat auseinanderzusetzen (vgl. dazu z. B. den WiWo-Report, 1984 sowie

Anhang 1). Um solche Umdenkungsprozesse auszulösen, bedarf es allerdings häufig erst eines deutlich spürbaren öffentlichen Widerspruchs. Dies zeigte sich beispielsweise in einigen Interviews, die wir mit verschiedenen Managern eines großen Markenartiklers durchführten, der jüngst mit einer Produktinnovation auf dem Waschmittelmarkt auf erheblichen öffentlichen Widerspruch gestoßen ist. Während man in Gesprächen, die vor dem Eintreten öffentlicher Kritik geführt wurden, den Fragen nach einer Berücksichtigung ökologischer Anforderungen eher mit Unverständnis begegnete, ist heute ein deutlicher Einstellungswandel zu verzeichnen. Einer der Manager führte in einem kürzlich geführten Gespräch aus: "Wir haben auf diesem Gebiet Fehler gemacht. Dies wird sich jedoch ändern; wir müssen umlernen und unser Marketingkonzept neu definieren."

Bei solchen Umdenkungsprozessen besteht allerdings nicht selten die Gefahr, daß man "auf halben Wege stehen bleibt". So wird zwar oftmals die Maxime einer erheblich erweiterten Umweltperspektive - wenn auch z. T. nur zähneknirschend - anerkannt, der Schritt zur Übernahme sozialer Verantwortung im Sinne einer interessenausgleichenden Funktion des Unternehmens wird demgegenüber jedoch zumeist nicht oder nur halbherzig vollzogen.

2.2 INFORMATIONEN ALS GRUNDLAGE EINES GESELLSCHAFTS-ORIENTIERTEN MARKETING

2.2.1 EIN ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR DIE INFORMATIONSGEWINNUNG IM GESELLSCHAFTSORIENTIERTEN MARKETING

Ausgehend von einer gesellschaftsorientierten Marketing- bzw. Unternehmensphilosophie sind zunächst neue Marketingforschungs- und Planungsinstrumente einzusetzen, die für eine frühzeitige Erfassung gesellschaftlicher Entwicklungen

sensibel sind und es ermöglichen, effiziente gesellschaftsbezogene Marketingstrategien zu entwickeln. Im Gegensatz dazu dominieren in der Marktforschung noch immer enge psychologische Konstrukte und nicht die Erfassung von Werten, sozialen Einflußfaktoren, gesellschaftlichen Veränderungen. Selbst bei der strategischen Umweltanalyse sowie beim Einsatz strategischer Analyseverfahren wie z. B. der Portfolio-Analyse herrscht in der Regel eine enge ökonomische Perspektive vor. Damit mangelt es an wichtigen Informationsgrundlagen für die Planung neuartiger strategischer Konzeptionen.

Das in Abbildung 4 skizzierte Umweltmodell gibt einen groben Überblick über jene Informationsbedarfsfelder, die im Rahmen eines gesellschaftsorientierten Marketing zu beachten sind. Innerhalb dieses Orientierungsrahmens können exemplarisch folgende Informationsaspekte akzentuiert werden:

- Von grundlegender Bedeutung sind zunächst Informationen über allgemeine, weitgehend objektiv erfaßtbare Bedingungen innerhalb der verschiedenen Sektoren bzw. Komponenten der Umwelt. Hierbei sind eher hoch aggregierte Daten oder gewissermaßen die Objektivationen menschliches respektive institutionellen Handelns zu erfassen. Im einzelnen zählen dazu u. a. das Versorgungsniveau mit materiellen Gütern, konjunkturelle Entwicklungen, Wettbewerbssituation, technologische Neuerungen, gesetzliche Vorschriften, Parteien- und Regierungssituation, politisches Klima, demographische Trends, gesellschaftliches Wertsystem, sozio-kulturelle Krisen (Verarmung zwischenmenschlicher Beziehungen, Kriminalität), Ausmaß der Umweltverschmutzung, Situation im Sektor der natürlichen Ressourcen u. ä. mehr. Auf dieser Informationsgrundlage sind bereits erste Betroffenheitsanalysen möglich, in dem etwa im Zuge einer (Cross-)Impact-Analyse (vgl. Wiedmann/Kreutzer, 1985) direkten Konsequenzen für das Unternehmen nachgegangen und daraufhin ein Chancen-/Risiken-Katalog erstellt wird (z. B. Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf das Marktvolumen, der Verknappung natürlicher Ressourcen auf die Beschaffungssituation etc.).
- Bei einer differenzierteren Analyse darf allerdings nicht nur die direkte Betroffenheit des Unternehmens Beachtung finden. Darüber hinaus müssen jene Herausforderungen (Chancen und Risiken) berücksichtigt werden, die sich kurz-, mittel- oder langfristig aus den Reaktionen unterschiedlicher direkter sowie

indirekter Austauschpartner ergeben. Wie reagieren also beispielsweise Kunden, Lieferanten, Behörden, Medien usw. auf die ökonomische, technologische, politische-rechtliche, sozio-kulturelle sowie ökologische Situation und welche Konsequenzen resultieren daraus für das Unternehmen? Zur Beantwortung solcher Fragen ist die Betrachtungsebene der "Aggregat-Umwelt" (makro- bzw. ökoskopische Sichtweise) zu verlassen und auf die differenziertere Betrachtungsebene einzelner Austauschpartner überzugehen (mikro- bzw. demoskopische Sichtweise).

Gleichzeitig müssen dabei die komplexen Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Umweltpartnern berücksichtigt werden; z. B. in Gestalt der Beeinflussung von Kunden durch Medien, Bürgerinitiativen, verbraucherpolitische Institutionen etc. ... Zur Erfassung komplexer Austausch- oder Diffusionsprozesse bietet sich hier etwa der netzwerktheoretische Ansatz an (vgl. Wiedmann, 1984 und 1985).

Die Reaktionen der Austauschpartner umfassen mit Blick auf das Unternehmen grundsätzlich konkrete Verhaltensweisen im Sinne eines positiven und/oder negativen Artikulations- sowie Mobilitätsverhaltens (Forderungen, Kritik, Widerspruch, Abwanderung, Zustimmung etc.) oder zunächst psychische Reaktionen (neue Bedürfnisse, Einstellungen, Denkstile, Ängste usw.), die sich dann über kurz oder lang ebenfalls im Verhalten niederschlagen. Durch diese Reaktionen werden die allgemeinen Umweltbedingungen gewissermaßen präzisiert und erhalten ihren spezifischen Chancen-/Risiken-Gehalt: Wie reagieren unsere Kunden auf sozio-kulturelle Veränderung, die Verknappung der natürlichen Umwelt usw.? Wie legen Behörden rechtliche Vorschriften gegenüber dem Unternehmen im Zeichen ökologischer Krisensituationen aus (z. B. verbraucher- oder arbeitnehmerfreundliche Gerichtssprechung)? Welche Attacken sind seitens der Presse zu erwarten und wie reagieren unsere Kunden darauf? Ausgehend von den hierbei zu erstellenden Situationsbildern (Szenarien) ist dann eine differenzierte Cross-Impact-Analyse vorzunehmen, in der die Konsequenzen für das Unternehmen im Sinne einer Stärken-Schwächen- sowie Chancen-/Risiken-Analyse herausgearbeitet werden (vgl. Wiedmann/Kreutzer, 1985; Wiedmann, 1984).

- Die Erforschung der Reaktionen der jeweiligen Austauschpartner auf einzelne Umwelttatbestände bildet gleichzeitig eine wichtige Grundlage für die Prognose künftiger Umfeldentwicklungen, die wiederum auf der allgemeinen Betrachtungsebene der "Aggregat-Umwelt" vorgenommen werden kann. Wie verändern sich mittel- und langfristig die ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen etc. Bedingungen aufgrund der komplexen Umweltpartner oder speziell etwa dem Engagement von Bürgerinitiativen, verbraucherpolitischen Institutionen usw.? Welche Konsequenzen ergeben sich beispielsweise aus der Tätigkeit einer verbraucherpolitischen Institution wie der Stiftung Warentest für die Wettbewerbssituation, die Bedeutung von Konsumnormen, die Rechtsprechung etc. (vgl. z. B. Fritz, 1984 und 1985; Raffée/Silberer, 1984; Silberer/Raffée, 1984). Sind durch die Grünen tiefgreifende Änderungen in der politischen Landschaft zu erwarten?

Bei dieser Analyse der Auswirkungen des Verhaltens einzelner Austauschpartner oder komplexer Austauschbeziehungen zwischen diesen,

dürfen jene Konsequenzen nicht außer acht bleiben, die durch das Unternehmen selbst hervorgerufen werden. Im Zuge eines Marketing-Assessment (vgl. Utz, 1978; Wiedmann, 1985) ist also festzuhalten, ob und inwieweit das Handeln der Unternehmung zur Verbesserung materieller Lebensverhältnisse, zur Umweltverschmutzung etc. beiträgt.

Ausgehend von der Beantwortung der hier aufgeworfenen Fragen sind dann wieder Analysen auf der Betrachtungsebene der Austauschpartner vorzunehmen. Insgesamt ist damit also ein mehrstufiges, dynamisches Analysekonzept anzustreben, welches sowohl Diagnosen als auch Prognosen enthält und in Gestalt der "Aggregat-Umwelt" sowie "Umwelt der Austauschpartner" jeweils zwei Betrachtungsebenen umschließt. Die methodische Basis hierzu bildet in erster Linie die Szenario-Technik, in die Cross-Impact-Analysen, Delphi-Prognosen u. ä. mehr zu integrieren sind (vgl. Wiedmann, 1984 sowie 1985, und die dort angegebene Literatur).

Die Analysen auf der Betrachtungsebene "Austauschpartner" können sowohl eng auf die eigene Branche bezogen sein als auch andere Branchen mit einschließen. Letzteres erscheint dabei insofern zweckmäßig, als allgemeine Umweltbedingungen wesentlich gerade auch durch die Austauschprozesse in anderen Branchen geprägt werden. Zu denken ist etwa an die gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen im Sektor der chemischen und pharmazeutischen Industrie, die heute im Blickfeld der öffentlichen Diskussion stehen und - zumindest mittel- oder langfristig - auch den Datenkranz für andere Industrien prägen (negative Einstellungen gegenüber Unternehmen, erheblich aktivere Gesellschaft, Institutionalisierung von Bürgerinitiativen, verbraucherpolitischen Organisationen etc.). Während eine Institution wie die Stiftung Warentest zunächst in erster Linie als Antwort auf verbraucherfeindliche Aspekte in einzelnen Industriezweigen ins Leben gerufen wurde, entfaltet sie heute eine gewisse Eigendynamik und dehnt ihr Betätigungsfeld immer weiter aus. Im Dienste der Früherkennung sollte von daher wenigstens punktuell mit Blick auf einige ausgewählte Branchen versucht werden, die Folgewirkungen der dort zu beobachtenden Austauschprozesse abzuschätzen. Welchen Einfluß üben beispielsweise neue Technologien in anderen Branchen auf sozio-kulturelle Entwicklungen oder speziell auf die Verhaltensmuster, Denkstile usw. innerhalb unserer Gesellschaft aus, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Verhalten unserer Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc.?

Der hier nur grobflächig und zudem lediglich in einigen wichtigen Facetten aufgespannte Orientierungsrahmen für die Informationsaktivitäten innerhalb eines gesellschaftsorientierten Marketing verdeutlicht bereits, wie komplex die in Angriff zu nehmenden Planungsaufgaben sind. Zwar werden von Unternehmen schon immer allgemeine Rahmendaten erfaßt und z. T. in Chancen-/Risiken-Analysen eingebracht.

Was fehlt ist jedoch häufig eine differenziertere und mehrstufige (Cross-Impact-)Analyse, in der - abgesehen von einer noch umfassenderen Berücksichtigung von Rahmendaten - eine Verbindung zwischen allgemeinen Umweltbedingungen und den Verhaltensweisen unterschiedlicher Austauschpartner hergestellt wird und die sich daraus für das Unternehmen ergebenden Konsequenzen analysiert werden. Um die Komplexität dieser Aufgabenstellung bewältigen zu können, erscheint allerdings eine schrittweise Annäherung an das vorgestellte Analysekonzept zweckmäßig.

Einen ersten robusten Schritt kann hier die Analyse gesellschaftlicher sowie individueller Wertsysteme und deren Veränderung im Zeitverlauf darstellen. Den Werten im Sinne grundlegender Beurteilungs- und Orientierungsmaßstäbe individuellen sowie gesellschaftlichen Verhaltens kommt im vorliegenden Zusammenhang insofern ein zentraler Stellenwert zu, als

- gesellschaftliche Entwicklungen und mithin die Ausformung unterschiedlicher Bedingungen in einzelnen Umweltsektoren wesentlich durch das vorliegende Wertsystem geprägt sind (unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Wettbewerbsprinzipien, sozio-kulturellen Arrangements usw. haben ihren Ursprung in einem bestimmten Wertsystem, selbst die heute giftige Blüten tragende ökologische Krise ist letztlich Ausdruck eines stark individualistischen und kurzsichtig ökonomisch angelegten Wertsystems);
- die Reaktionen einzelner Austauschpartner einerseits durch deren Wertsysteme beeinflusst werden, andererseits sich vorliegende Wertsysteme im Lichte neuer Umweltentwicklungen verändern (z. B. Zweifel an individualistisch, ökonomisch überformten Wertsystem im Zeichen der ökologischen Krise.

Insgesamt kann also die Erforschung von Wertsystemen und deren

Veränderung als ein Basiskonzept angesehen werden, wenn es um die Analyse gesellschaftlicher Entwicklungen und deren Chancen-/Risiken-Gehalt für Unternehmen geht. Eine Analyse des Verhaltens wichtiger Austauschpartner, wie z. B. der Kunden, die ich nur auf Einstellungen und ähnlich gelagerte Erklärungskonstrukte stützt, greift in einer dynamischen Umwelt zu kurz (Meffert/Windhorst, 1984, S. 116). Vielmehr sind in Gestalt der Werte grundlegende Beurteilungs- und Orientierungsmuster einzubeziehen, die nicht allein durch spezifische Kaufsituationen (Markt- und Produktstimuli) ihren Zuschnitt erhalten, sondern darüber hinaus die Prägung menschlichen Verhaltens durch gesellschaftliche Bedingungen reflektieren.

2.2.2 DIE ANALYSE VON WERTSYSTEMEN UND WERTWANDLUNGSTENDENZEN ALS KERNPROBLEM DER PLANUNG EINES GESELLSCHAFTSORIENTIERTEN MARKETING

2.2.2.1 THEORETISCHE INFORMATIONEN ALS AUSGANGSPUNKT

Der Wertewandel ist heute in aller Munde; regelmäßig werden in Fachzeitschriften oder sogar Tageszeitungen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen publiziert, die sich auf dieses Phänomen beziehen. Allerdings sind die Vorstellungen darüber, was sich hinter Werten im einzelnen verbirgt, teilweise recht unterschiedlich und nicht selten noch etwas verschwommen. Das Bemühen um Klarheit stellt hier bereits einen wichtigen, wenn auch vielleicht mühevollen ersten Schritt in die Richtung eines gesellschaftsorientierten Marketing dar. Mühevoll nicht zuletzt deshalb, weil auch in der wissenschaftlichen Diskussion der Wertebegriff nicht einheitlich definiert wird (vgl. hierzu auch Hillmann, 1981).

o Zum Wertebegriff

Allgemein lassen sich Werte als grundlegende, explizite

oder implizite Konzeptionen des Wünschenswerten charakterisieren; sie verkörpern Kriterien zur Beurteilung von Zielen, Objekten und Handlungen, übernehmen mithin die Funktion von Orientierungsstandards, Leit- bzw. Richtlinien und kanalisieren das Verhalten in bestimmte Richtungen (3). Bei Werten handelt es sich sowohl um gesellschaftliche als auch individuelle "Sachverhalte": Als allgemeine Orientierungseinrichtungen wirken sie teils als äußere Leit- oder Richtlinie (gesellschaftliche Werte = Außenaspekt), teils als im Individuum internalisierte Maßstäbe (individuelle Werthaltungen oder -orientierungen = Innenaspekt) (Claessens, 1962, S. 27 f.). Werte werden deshalb mitunter auch als "Schnittpunkt zwischen Individuum und Gesellschaft" verstanden (Friedrichs, 1968, S. 104; vgl. auch Abbildung 5). Als Schnittstellen sind zum einen Enkulturations- und Sozialisationsprozesse zu sehen, im Rahmen derer das Individuum in die Gesellschaft hineinwächst und deren Werte übernimmt; zum anderen aber auch Wertänderungsprozesse, bei denen verschiedene Individuen angesichts ihrer Bedürfnisse und materiellen Lebensverhältnisse versuchen, das gesellschaftliche Wertemuster für sich selbst und andere neu zu bestimmen.

Besonders hervorzuheben ist im vorliegenden Zusammenhang der implizite Charakter von Werten. Er äußert sich u. a. darin, daß das Individuum in den seltensten Fällen direkt mit den Werten einer Gesellschaft konfrontiert wird, sondern zumeist über unterschiedliche Wertkonkretisierungen. Gesellschaftliche Werte konkretisieren sich dabei etwa in Normen, Sozialorganisationen (soziale Schichtung, marktwirtschaftliches Ordnungssystem, Ausgestaltung konkreter Institutionen wie z. B. Unternehmung, Familie, Verein etc.), Aufgabenstrukturen und Positionen sowie die damit verbundenen Rollenerwartungen oder -interpretationen. Nach HILLMANN (1981, S. 35) bilden Rollenerwartungen als situations-, positions- und funktionsbezogene Spezifikationen von Werten die hochgradig aufgefächerten Endglieder jener Kette, die die allgemeinen Werte einer Kultur und die alltäglichen Verhaltensweisen der Gesell-

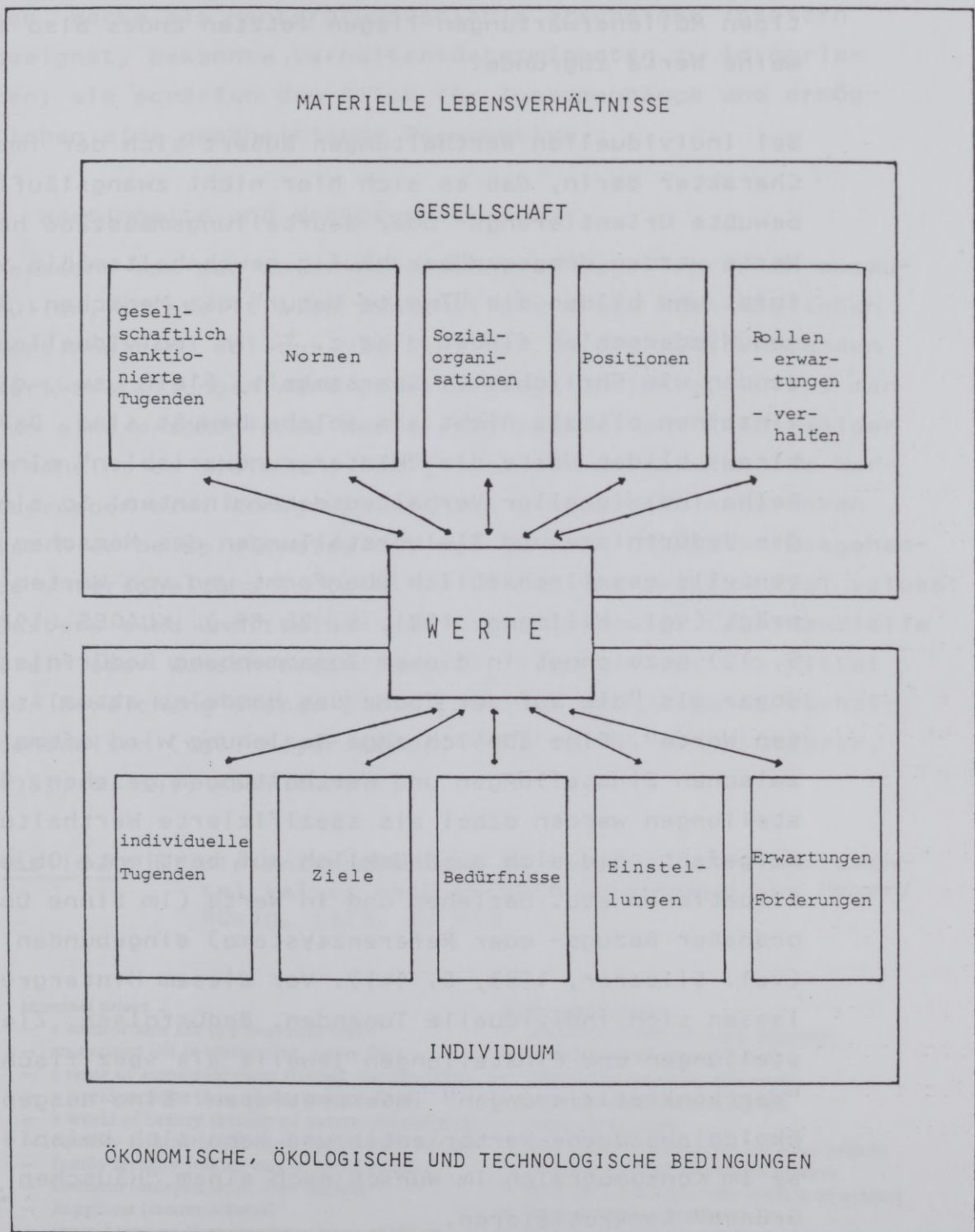


ABB. 5: WERTE ALS SCHNITTPUNKTE ZWISCHEN INDIVIDUUM UND GESELLSCHAFT.

schaftsangehörigen miteinander verknüpfen. Den mannigfaltigen Rollenerwartungen liegen letzten Endes also allgemeine Werte zugrunde.

Bei individuellen Werthaltungen äußert sich der implizite Charakter darin, daß es sich hier nicht zwangsläufig um bewußte Orientierungs- oder Beurteilungsmaßstäbe handelt. Werte werden demgegenüber häufig gewohnheitsmäßig verfolgt und bilden die "Zweite Natur" des Menschen. Seinen Niederschlag findet dies z. T. in individuellen Tugenden wie Ehrlichkeit, Sparsamkeit, Fleiß usw., die dem einzelnen oftmals nicht als solche bewußt sind. Darüber hinaus bilden Werte die "Hintergrundvariablen" einer Reihe individueller Verhaltensdeterminanten: So sind die Bedürfnisse und Zielvorstellungen des Menschen größtenteils gesellschaftlich überformt und von Werten geprägt (vgl. Hillmann, 1981, S. 26 ff.). KLAGES (1984, S. 12) bezeichnet in diesem Zusammenhang Bedürfnisse sogar als "die auf der Ebene des Handelns aktualisierten Werte". Eine ähnlich enge Beziehung wird oftmals auch zwischen Einstellungen und Werthaltungen gesehen. Einstellungen werden dabei als spezifizierte Werthaltungen aufgefaßt, die sich ausdrücklich auf bestimmte Objekte, Situationen etc. beziehen und in Werte (im Sinne übergeordneter Bezugs- oder Referenzsysteme) eingebunden sind (vgl. Silberer, 1983, S. 541). Vor diesem Hintergrund lassen sich individuelle Tugenden, Bedürfnisse, Zielvorstellungen und Einstellungen jeweils als spezifische "Wertkonkretisierungen" interpretieren. Eine ausgeprägte ökologiebezogene Wertorientierung kann sich beispielsweise im Konsumbereich im Wunsch nach einem "Häuschen im Grünen" konkretisieren.

In Anbetracht ihres impliziten Charakters treten Werte immer wieder als konstitutive und steuernde Faktoren hinter denjenigen Kategorien in Erscheinung, mit denen man versucht, menschliches Verhalten zu erklären bzw. die

Innen- und Außenaspekte menschlichen Verhaltens zu erfassen. Werte als Hintergrundvariable erscheinen insofern geeignet, bekannte Verhaltensdeterminanten zu integrieren; sie schärfen den Blick für Zusammenhänge und ermöglichen eine ganzheitliche Perspektive.

o Wertinhalte und Wertgruppierungen

Versucht man den zuvor aufgespannten Begriffsrahmen auszufüllen, so stellt sich zunächst die Frage nach möglichen Wertinhalten. Bei der Vielzahl der in Betracht kommenden Wertvorstellungen wäre es allerdings unsinnig, wollte man nun eine erschöpfende Werteliste aufstellen. Zweckmäßiger erscheint es vielmehr, lediglich auf einige wichtige Wertegruppen bzw. Wertgruppierungen einzugehen. Anzuführen ist hier beispielsweise die auf ROKEACH (1973) zurückgehende Unterscheidung in terminal values und instrumental values: Erstere sind unmittelbar auf Ziele gerichtet (existenzielle Ziel- oder Wunschvorstellungen), letztere auf die Mittel zur Erreichung dieser Ziele bzw. auf grundlegende Verhaltensweisen (vgl. Meyer/Rüegg, 1979, S. 44 ff.; Silberer, 1983, S. 540; Abbildung 6).

Abbildung 6: Die Unterscheidung in terminal und instrumental values nach ROKEACH (entnommen aus Meyer/Rüegg, 1979, S. 45)

terminal values

- a comfortable life (a prosperous life)
- an exciting life (a stimulating, active life)
- a sense of accomplishment (lasting contribution)
- a world at peace (free of war and conflict)
- a world of beauty (beauty of nature and the arts)
- equality (brotherhood, equal opportunity for all)
- family security (taking care of loved ones)
- freedom (independence, free choice)
- happiness (contentedness)
- inner harmony (freedom from inner conflict)
- mature love (sexual and spiritual intimacy)
- national security (protection from attack)
- pleasure (an enjoyable, leisurely life)
- salvation (saved, eternal life)
- self-respect (self-esteem)
- social recognition (respect, admiration)
- true friendship (close companionship)
- wisdom (a mature understanding of life)

instrumental values

- ambitious (hard working, aspiring)
- broadminded (open-minded)
- capable (competent, effective)
- cheerful (lighthearted, joyful)
- clean (neat, tidy)
- courageous (standing up for your beliefs)
- forgiving (willing to pardon others)
- helpful (working for the welfare of others)
- honest (sincere, truthful)
- imaginative (daring, creative)
- independent (self-reliant, self-sufficient)
- intellectual (intelligent, reflective)
- logical (consistent, rational)
- loving (affectionate, tender)
- obedient (dutiful, respectful)
- polite (courteous, well-mannered)
- responsible (dependable, reliable)
- self-controlled (restrained, self-disciplined)

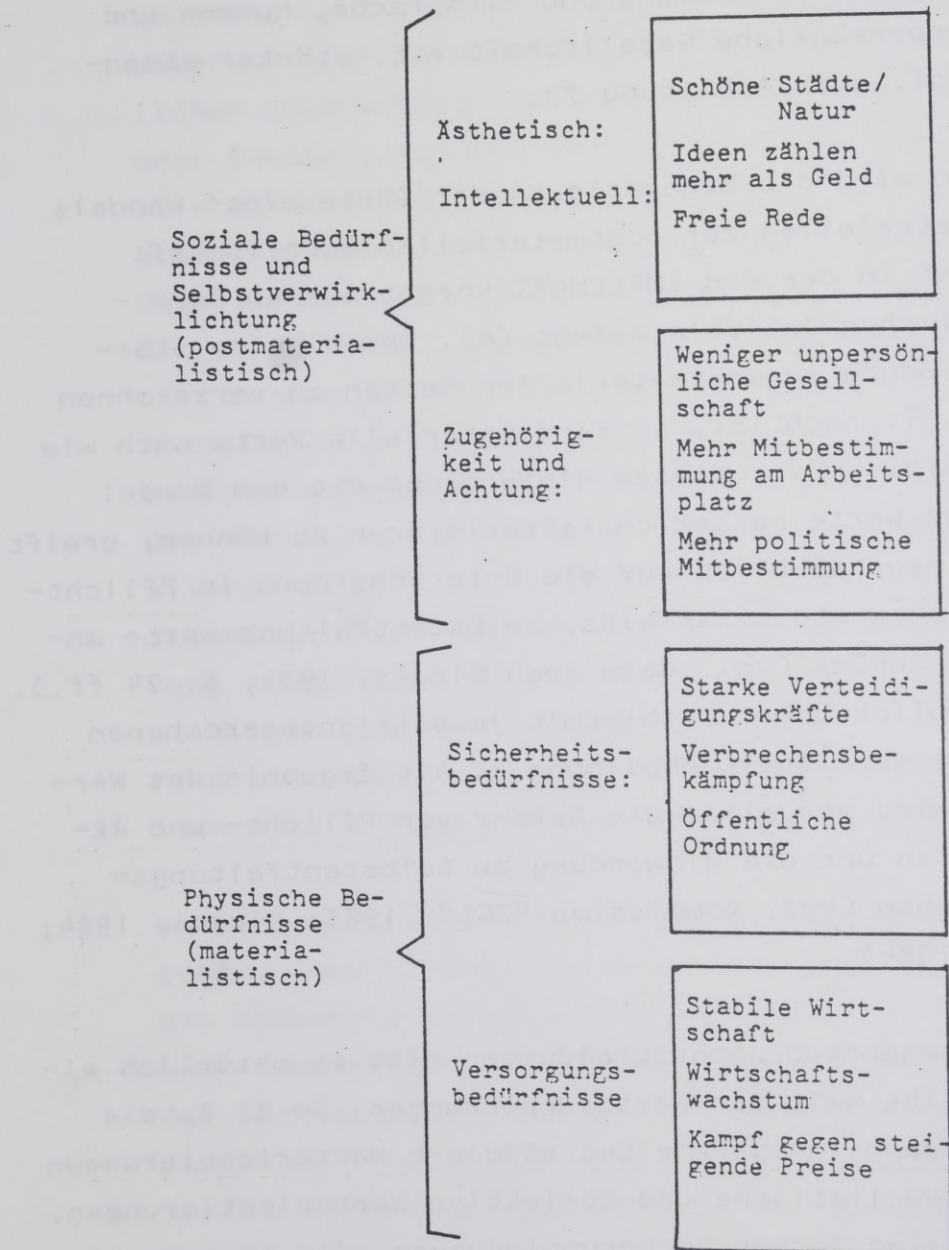
Aus dem Blickwinkel des Individuums kann ferner in persönliche Lebenswerte und gesellschaftsbezogene Werte unterschieden werden. Während es sich bei den persönlichen Lebenswerten um individuelle Orientierungs- oder Beurteilungsmaßstäbe handelt, an denen ein Mensch sein persönliches Dasein ausrichtet, stellen gesellschaftsbezogene Werte präskriptive Erwartungen an die Gesellschaft bzw. einzelne Gesellschaftsmitglieder dar. Bei persönlichen Lebenswerten und gesellschaftsbezogenen Werten kann es sich durchaus um identische Wertinhalte handeln (z. B. Ehrlichkeit, Schonung natürlicher Ressourcen); entscheidend ist hier vor allem der Bezugspunkt des Wertes. Durch den variierenden Bezugspunkt kann es allerdings beim Individuum zu unterschiedlichen Wertakzentuierungen kommen. So mag beispielsweise die Schonung natürlicher Ressourcen für ein Individuum einen wichtigen gesellschaftsbezogenen Wert darstellen, während diesem Wert im Feld persönlicher Lebenswerte lediglich eine untergeordnete Bedeutung zukommt.

Weitere Unterscheidungen knüpfen schließlich an grundlegenden inhaltlichen Wertorientierungen an, die sich auf die Bedeutung verschiedener Werte für ein Individuum oder innerhalb einer Gesellschaft beziehen. Im Rahmen der Diskussion um aktuelle Tendenzen des Wertewandels fand hier insbesondere die Unterscheidung in eine materielle und postmaterielle Wertorientierung Beachtung. Im Anschluß an INGLEHART (1977; 1979 und 1983) wird dabei vielfach die These vertreten, daß sich innerhalb westlicher Industriekulturen jeweils ein Wandel von einer materiellen zu einer postmateriellen Gesellschaft vollzieht. Bei einer materiellen Wertorientierung stehen vor allem Werte wie Berufserfolg, steigendes Einkommen, Sozialprestige, materieller Wohlstand und Konsum oder allgemein Versorgungs- und Sicherheitsmotive im Vordergrund. Bei einer postmateriellen Wertorientierung werden demgegenüber Werte wie sozialer Kontakt, Befriedigung

zwischenmenschlicher Bedürfnisse, Selbstverwirklichung, Freiheit, Selbstbestimmung und Mitsprache, humane und weniger unpersönliche Gesellschaft etc. stärker akzentuiert (vgl. auch Abbildung 7).

Inzwischen wird die Berechtigung der These eines Wandels von der materiellen zur postmateriellen Gesellschaft - zumindest in der von INGLEHART vorgetragenen Form - mit erheblichen Zweifeln belegt (4). Obwohl eine stärkere Hinwendung zu postmateriellen Werten zu verzeichnen war und z. T. noch ist, so sind materielle Werte nach wie vor in Kraft. Um vor diesem Hintergrund die vom Wandel betroffenen Werte besser charakterisieren zu können, greift man heute hauptsächlich auf die Unterscheidung in Pflicht- und Akzeptanzwerte einerseits, Selbstentfaltungswerte andererseits zurück (vgl. dazu auch Klages, 1984, S. 24 ff.). Einen Überblick über die hiermit jeweils angesprochenen Wertinhalte vermittelt Abbildung 8. Als Ergebnis des Wertewandels wird vor allem die Abkehr von Pflicht- und Akzeptanzwerten und die Hinwendung zu Selbstentfaltungswerten gesehen (vgl. Kommission "ZGE", 1983; Klages, 1984; Wiedmann, 1984).

Neben den genannten Unterscheidungen gibt es natürlich eine ganze Reihe weiterer Wertgruppierungen. So z. B. die Differenzierung in sakrale und säkulare Wertorientierungen oder individualistische und kollektive Wertorientierungen. Anzuführen sind ferner Wertgruppierungen, die an verschiedenen Wertbereichen anknüpfen. Unter einem Wertbereich wird dabei ein Bereich menschlichen Handelns verstanden, auf den in jeder Gesellschaft Wertsetzungen bezogen sind (Reichardt, 1979, S. 28). REICHARDT (1979, S. 28 ff.) unterscheidet in diesem Zusammenhang zehn grundlegende Wertbereiche, die in Abbildung 9 skizziert sind. Andere Wertgruppierungen orientieren sich demgegenüber stärker an konkreten Lebensbereichen (z. B. Arbeit und Beruf, Konsum, Partnerschaft, Ehe und Familie, Politik) oder an Sozialindika-



Items zur Messung von Wertprioritäten und die Bedürfnisse, die sie abdecken sollen

ABB. 7: ZUR UNTERSCHIEDUNG MATERIELLER UND POST-MATERIELLER WERTHALTUNGEN BZW. WERTKONKRETISIERUNGEN NACH INGLEHART
(ENTNOMMEN AUS INGLEHART, 1979, S. 286)

	Selbstzwang und -kontrolle (Pflicht und Akzeptanz)	Selbstentfaltung
Bezug auf die Gesellschaft	„Disziplin“ „Gehorsam“ „Leistung“ „Ordnung“ „Pflichterfüllung“ „Treue“ „Unterordnung“ „Fleiß“ „Bescheidenheit“	idealistische Gesellschaftskritik „Emanzipation“ (von Autoritäten) „Gleichbehandlung“ „Gleichheit“ „Demokratie“ „Partizipation“ „Autonomie“ (des Einzelnen)
Bezug auf das individuelle Selbst	„Selbstbeherrschung“ „Pünktlichkeit“ „Anpassungsbereitschaft“ „Fügsamkeit“ „Enthaltsamkeit“	Hedonismus „Genuß“ „Abenteuer“ „Spannung“ „Abwechslung“ „Ausleben emotionaler Bedürfnisse“
		Individualismus „Kreativität“ „Spontaneität“ „Selbstverwirklichung“ „Ungebundenheit“ „Eigenständigkeit“

ABB. 8: DIE UNTERSCHIEDUNG IN PFLICHT- UND AKZEPTANZWERTE SOWIE SELBSTENTFALTUNGSWERTE ZUR KENNZEICHNUNG DER HAUPTSÄCHLICH AM WERTEWANDEL BETEILIGTEN WERTE
 QUELLE: KLAGES, 1984, S. 18

- 1) Bewertung biologischer Tatsachen
Jede Gesellschaft setzt sich wertend mit den biologischen Gegebenheiten auseinander. Nur durch Werte, welche die Erfüllung der biologischen Notwendigkeiten sichern, kann die Bevölkerung, die die Gesellschaft ausmacht, überleben.
- 2) Triebablenkung, bzw. -repression
Die auf biologischen Grundlagen aufbauenden Triebe, d.h. Bedürfniskonstellationen, entwickeln eine von der biologischen Basis emanzipierte Eigendynamik. Es gibt z.B. eine biologisch nicht mehr sinnvolle Fress-Sucht, aber auch triebhafte Unterfunktionen von Bedürfnissen. Im Kampf mit der Natur kann der Mensch nur bestehen durch eine gewisse Disziplinierung, durch ein Halten mit den Trieben. Schon der Bau eines Damms verlangt einen Triebverzicht über eine Zeitspanne hinweg, bringt aber dann Vorteile. Die gesellschaftlich bedingte Triebdisziplinierung kann auch übers Ziel hinauschießen. (Bekanntgeworden ist in diesem Kontext H. Marcuse's Unterscheidung zwischen einer „gesellschaftlich notwendigen“ und einer „zusätzlichen“ Unterdrückung, wobei freilich das Unterscheidungskriterium nicht völlig klar wird: H. Marcuse, 1971, S. 40.)
- 3) Introversion, Extraversion
Auch bei gegebenem Triebhaushalt kann das Individuum Lustzuwachs durch seine inneren psychischen Prozesse oder durch eine Hinwendung auf seine physische und/oder soziale Umwelt gewinnen. Die erste Haltung können wir die *introvertierte*, die zweite die *extravertierte* nennen. Diese Haltungen sind zwar individuell sehr verschieden, aber doch auch stark kulturell bestimmt. Die indische Kultur betont die Introversion viel stärker als unsere. Ohne ein Mindestmaß an Extraversion ist weder ein Überleben noch die Konstituierung sozialer Gebilde möglich.
- 4) Interaktionswerte I: Bewertung von Antagonismus und Aggression
Aber noch eine weitere Voraussetzung für die Konstituierung sozialer Gebilde ist notwendig: die Antagonismen und die Aggressionen zwischen den Menschen dürfen ein bestimmtes Maß nicht überschreiten, soll überhaupt eine Assoziation möglich sein. Es ist unter Biologen und Verhaltensforschern sehr umstritten, wie weit Aggression als angeborener Trieb behandelt werden darf und wie weit sie erlernt und instrumentell für generelle Triebe ist. Folglich kann das mit der Aggression verbundene Wertproblem nicht völlig unter das sub 2) behandelte Thema der Triebablenkung bzw. -repression subsumiert werden. Durch gesellschaftliche Werte wird auch beeinflusst, ob in einer Gesellschaft darwinistische Vorstellungen (durch den Kampf kommen die biologisch oder sozial Wertvollsten an den „richtigen Platz“) übernommen oder abgelehnt werden.
- 5) Interaktionswerte II: Bewertung von Wahrfähigkeit und Zuverlässigkeit
Noch in anderer Weise fordert das Zusammenleben der Menschen zu Regeln eher sind die Menschen gezwungen, Informationen ungeprüft zu übernehmen. Es stellt sich daher die vitale Frage, in welchem Maße und zwischen welchen Personenkategorien Täuschung und Lüge akzeptiert werden können. Ein damit verwandtes Problem ergibt sich daraus, daß auch Täuschungen über die eigenen Motive bei der Abgabe von Versprechen oder dem Eingehen von Verträgen möglich sind. Es stellt sich damit das Problem der Vertragstreue. Wir können diesen Wertbereich mit den Begriffen der *Wahrfähigkeit* und *Zuverlässigkeit* umschreiben.
- 6) Sozialer Bezugsrahmen und Bewertung von Sozialformen
Eine ebenfalls durch Werte beeinflusste Gegebenheit ist die Orientierung der Individuen an bestimmten sozialen Einheiten. Das Individuum kann sich an kleineren und „naheliegenden“ sozialen Einheiten, aber auch an größeren Kollektiven orientieren. (Ein gutes Beispiel für einen Wertwandel innerhalb dieses Wertbereiches bildet das 19. Jahrhundert in Europa, wo mit der Landflucht für viele Menschen nicht nur die Bindung an kleinere ländliche Einheiten aufgegeben werden mußten, sondern auch die neue emotionale Bindung an den Nationalstaat als einer größeren sozialen Einheit zustandekam.) Neben diesem *extensivem* Aspekt von sozialen Einheiten können auch qualitative Aspekte, wie z.B. Hierarchie, Gliederung usw. bewertet werden. Bestimmte *Sozialformen* können als die „richtigen“ bewertet werden (z.B. Eheformen wie Monogamie oder Polygamie, Formen der Sippenstruktur, Heiratsvorschriften etc.).
- 7) Individualismus (Freiheit)
Die Frage, wie weit das Individuum durch die nun bestehenden sozialen Einheiten beeinflusst, beherrscht wird, wie weit sich das Individuum an sich selber orientieren kann, entscheidet sich wiederum durch soziale Werte. Die europäische Kulturentwicklung dürfte den höchsten Grad von *Individualismus* hervorgebracht haben.
- 8) Distributive Werte (Brüderlichkeit)
Jede soziale Einheit produziert und verfügt über Güter. Soweit diese Güter knapp sind, was häufig der Fall zu sein pflegt, entsteht die Frage, nach welchen Kriterien sie den einzelnen zugänglich sein sollen. Unter *distributiven Werten* verstehen wir die in einer Gesellschaft wirksamen Werte, die darüber entscheiden, nach welchen Kriterien dieses Zugänglichmachen der knappen Güter erfolgen soll. Als drei wichtigste Kriterien kommen in Frage: Herkunft, Leistung und Bedürfnis. Daß hier ein Konfliktstoff vorliegt, erhellt sich daraus, daß diese Kriterien häufig nicht miteinander korrelieren. Z.B. der Mensch mit den größten Bedürfnissen ist nicht immer der Fleißigste, der Mensch von der besten Herkunft nicht immer der Tüchtigste. Historisch hat das Herkunftskriterium immer mehr an Boden verloren. In den westlichen Industriegesellschaften ist das Leistungskriterium in den Vordergrund getreten.
- 9) Universalismus (Gleichheit)
Im entfalten sozialen Leben emanzipieren sich die kognitiven und volativen Prinzipien (d.h. die Erkenntnisprinzipien und die Normen) von dem historischen (lokalen und zeitlichen) Zusammenhang, in dem sie entstanden sind. Es erhebt sich damit die Frage ihrer Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit. Im kognitiven Bereich führt der *Universalismus* zu – besonders kirchliche – Autoritäten erschütternden, allgemeingültigen Erkenntnisprinzipien (z.B. Forschungslage der modernen Naturwissenschaften). Im volativen Bereich manifestiert sich der Universalismus in der Gleichheitsforderung, d.h. dem Abbau von Privilegien (Vorrechten, die sich nicht funktionell aus dem Sachzusammenhang, auf den sie bezogen sind, ableiten lassen). Die Gegenposition des Universalismus bezeichnet man als *Partikularismus*.
- 10) Konservatismus, Innovationsismus
Jede Gesellschaft weist sozialen Wandel auf, der sich immer auch in einer Veränderung der Werte ausdrückt. *Konservatismus* tritt als bremsender Faktor, *Innovationsismus* als beschleunigender Faktor auf. Im Normalfall kristallisiert sich Konservatismus oder Innovationsismus an Wertproblemen aus den bisher besprochenen neun Wertbereichen aus. Denn in der reinen Form würde beides zu Unsinn führen: Etwas für wertvoll finden, nur weil es hergebracht ist, ist ebenso unsinnig wie etwas nur darum gut zu finden, weil es neu ist. Abgesehen davon, kann kein Element des sozialen Lebens für sich isoliert betrachtet werden. In unserem Zeitalter des rapiden technologischen Wandels treten auch die herkömmlichen Elemente des Soziallebens dauernd in einen neuen Kontext ein und sind daher eigentlich schon neue Phänomene, deren Wert oder Unwert neu geprüft werden muß. Z.B. „Monogamie plus empfängnisverhütende Pille“ ist ein historisch neues Phänomen gegenüber „Monogamie ohne Pille“.

Abb. 9: WERTEBEREICHE NACH REICHHARDT (1979, S. 28 - 30)

torensystemen wie z. B. dem Konzept der Lebensqualität (vgl. dazu Kmiecik, 1976). Ausgehend davon wird dann jeweils in verschiedene Bereichswerte differenziert (Arbeits- und Berufswerte, Konsumwerte, Umweltwerte bzw. ökologische Werte etc.).

o Der Systemcharakter von Werten

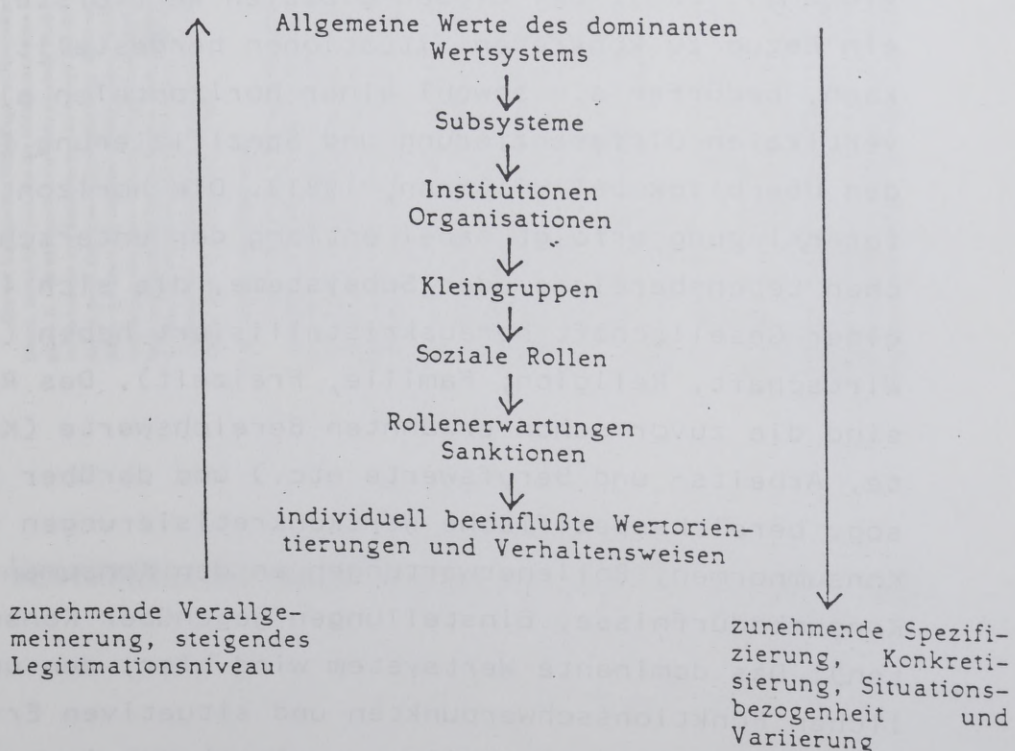
Sowohl gesellschaftliche Werte als auch individuelle Werthaltungen dürfen keinesfalls isoliert betrachtet werden; sie sind jeweils in ein außerordentlich komplexes und dynamisches Wertsystem eingebunden (gesellschaftliche und individuelle Wertsysteme).

Die Makrostruktur solcher Wertsysteme läßt sich durch verschiedene Differenzierungs- bzw. Konkretisierungsebenen und -sektoren beschreiben. Auf einer sehr allgemeinen, eher abstrakten Ebene begegnen uns Werte zunächst in Gestalt sog. Grund- oder Basiswerte, wie z. B. Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit, Ordnung, Harmonie usw. (= dominantes Wertsystem einer Gesellschaft oder eines Individuums). Damit bei diesen globalen Wertvorstellungen ein Bezug zu konkreten Situationen hergestellt werden kann, bedürfen sie sowohl einer horizontalen als auch vertikalen Differenzierung und Spezifizierung (vgl. auch den Überblick bei Hillmann, 1981). Die horizontale Differenzierung erfolgt dabei entlang der unterschiedlichen Lebensbereiche oder Subsysteme, die sich innerhalb einer Gesellschaft herauskristallisiert haben (Politik, Wirtschaft, Religion, Familie, Freizeit). Das Resultat sind die zuvor schon erwähnten Bereichswerte (Konsumwerte, Arbeits- und Berufswerte etc.) und darüber hinaus sog. bereichsspezifische Wertkonkretisierungen (z. B. Konsumnormen, Rollenerwartungen an den Konsumenten oder Konsumbedürfnisse, Einstellungen gegenüber Konsumobjekten): Das dominante Wertsystem wird hier, den unterschiedlichen Funktionsschwerpunkten und situativen Erfordernissen entsprechend variiert sowie akzentuiert, und

insbesondere im Hinblick auf einzelne Tatbestände (Ziele, Objekte, Handlungen etc.) präzisiert. Ausgehend von dem Basiswert Freiheit sind beispielsweise die freie Meinungsäußerung, unternehmerische Entscheidungsfreiheit, Konsumfreiheit, freie Partnerwahl usw. als präzisierte Bereichswerte vorstellbar.

Mit der Unterscheidung in Basiswerte, Bereichswerte und bereichsspezifische Wertkonkretisierungen sind gleichzeitig die Ebenen einer vertikalen Differenzierung und Spezifizierung angesprochen. Auf der Ebene der Wertkonkretisierungen erfolgt dabei in vertikaler Richtung eine weitere Differenzierung und Spezifizierung, wie sie in Abbildung 10 für ein gesellschaftliches Wertsystem angedeutet ist. Damit wird noch einmal deutlich, daß das Individuum

Abbildung 10: Die vertikale Differenzierung des Wertsystems nach HILLMANN (1981, S. 39)



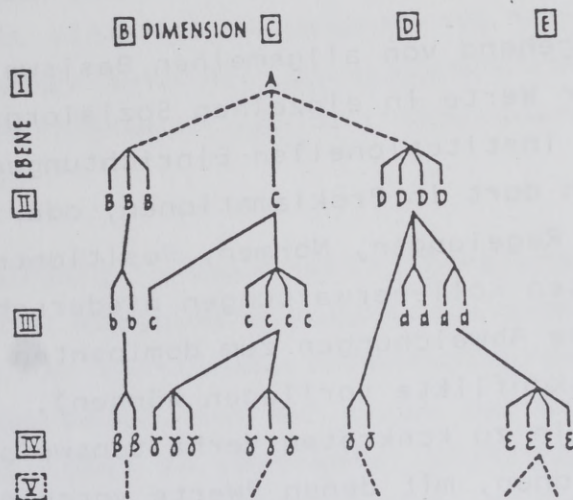
mit dem gesellschaftlichen Wertsystem in recht unterschiedlicher Weise konfrontiert ist, und zwar

- ausgehend von allgemeinen Basiswerten,
- über Werte in einzelnen Sozialorganisationen, konkreten institutionellen Einrichtungen, Gruppen etc., die sich dort in Proklamationen, oder aber institutionellen Regelungen, Normen, Positionen und Aufgaben, konkreten Rollenerwartungen niederschlagen (wobei erhebliche Abweichungen zum dominanten Wertsystem und damit Wertkonflikte vorliegen können),
- bishin zu konkreten Verhaltensweisen unterschiedlicher Personen, mit denen "Werte vorgelebt werden" (vom Individuum werden hier z. B. über Idole bzw. Leitbilder Ideale und mithin Werte internalisiert).

Individuelle Wertsysteme weisen z. T. eine ähnliche Struktur auf, da sich hier das gesellschaftliche Wertsystem widerspiegelt. Bei der horizontalen Differenzierung individueller Wertsysteme ist jedoch vor allem die eingangs erwähnte Übersetzung verschiedener Bereichswerte in bereichsspezifische Wertkonkretisierungen in Gestalt von Verhaltensdeterminanten wie Bedürfnisse, Einstellungen usw. von entscheidender Bedeutung, da Werte letztlich erst hierdurch ihre Verhaltenswirksamkeit erlangen.

Vor dem Hintergrund der vertikalen Differenzierung läßt sich insgesamt feststellen, daß (Basis-)Werte "zwar zentrale und entscheidend wichtige Determinanten des sozialen Verhaltens bilden, daß sie sich als solche aber erst entfalten können, wenn sie in gesellschaftlich differenzierter Weise auf dem Wege über variierte Wertsysteme, soziale Normen, Rollenerwartungen und Sanktionen in individuelle Wertorientierungen, Einstellungen, Strebungen und Verhaltensantriebe "übersetzt" werden" (Hillmann, 1981, S. 39).

SKIZZE EINER WERTEHIERARCHIE



- 1) Werte sind in Hierarchien angeordnet, dabei stehen einzelne Werte in gleichem Rang. Die gleiche Ranghöhe entspricht einer Ebene (dem, was einige Autoren Wertarten nennen). Auf eine verbale Bezeichnung der Ebenen soll vorläufig verzichtet werden.
- 2) Neben den Ebenen sind Wertdimensionen eingezeichnet; es sind dies gleiche Buchstaben in einer Vertikale.
- 3) Die jeweilshöhere Ebene integriert die Werte einer Dimension oder die verschiedener Dimensionen.
- 4) Es ist möglich, daß nicht jeder Wert einer Ebene sich in einer Vielzahl niedriger Werte ausdrückt, generell nimmt jedoch in jeder Dimension die Anzahl der Werte mit steigender Höhe der Ebenen ab.
- 5) Die Hierarchie muß nicht vollständig sein, eine Ebene kann übersprungen werden: ein Wert wie "Erfolg" mag auf Ebene II liegen, er kann direkt über eine Frage nach der Zahl der Prüfungen (Ebene IV) erhoben werden, ohne daß die dazwischenliegende Stufe III, z.B. Berufserfolg, erfragt wird.
- 6) Nach oben und unten ist die Hierarchie offen. Nach oben, weil erst noch geprüft werden muß, ob nicht auch die verschiedenen Dimensionen in einem obersten Wert zusammengefaßt werden können. Nach unten, weil die Ausweitung der Hierarchie zu immer spezielleren Handlungen denkbar ist.

ABB. 11: DAS MODELL EINER WERTEHIERARCHIE

QUELLE: FRIEDRICHS, 1968, S. 97 - 98.

Neben der horizontalen sowie vertikalen Differenzierung und Spezifizierung gesellschaftlicher sowie individueller Wertsysteme muß ferner dem Umstand Rechnung getragen werden, daß zwischen den verschiedenen Elementen eines Wertsystems Beziehungen der Über- und Unterordnung vorliegen. Wir müssen von daher also jeweils die Stellung eines Wertes innerhalb einer "Wertehierarchie" bzw. dessen "Zentralität" beachten. Zur Veranschaulichung des Hierarchieprinzips und des Systemcharakters von Werten sei das Modell von FRIEDRICHS (1968) und dessen Modellhypothesen wiedergegeben (vgl. Abb. 11).

Als Ausdruck der hierarchischen Ordnung von Wertsystemen werden mitunter bereits die zuvor skizzierten Ebenen eines Wertsystems gesehen, die sich aus einer vertikalen Differenzierung und Spezifizierung ergeben. Man spricht dabei auch von hierarchisch angeordneten Ebenen der Wertspezifität, wobei auf den höheren Ebenen generelle Werte definiert werden, auf den niedrigeren Ebenen die im praktischen Anwendungsbereich notwendigen Verpflichtungen der generellen Werte (Smelser, 1972, S. 51 - 63). Folgt man dieser Vorstellung, so bilden das dominante Wertsystem (Basiswerte) die allgemeine, oberste Ebene und einzelne bereichsspezifische Wertkonkretisierungen die unteren Ebenen dieser Hierarchie.

Darüber hinaus gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß solche hierarchischen Beziehungen auch auf den verschiedenen Ebenen eines Wertsystems vorliegen; z. B. zwischen einzelnen Basiswerten im dominanten Wertsystem, zwischen Bereichswerten bzw. innerhalb bereichsbezogener Wertsysteme oder sogar zwischen den unterschiedlichen "Bereichswertsystemen". Letzteres liegt beispielsweise dann vor, wenn der Sektor ^Arbeit und Beruf^ innerhalb einer Gesellschaft oder bei einem Individuum generell einen höheren Stellenwert einnimmt als etwa der Sektor ^Freiheit^ oder ^Partnerschaft, Ehe und Familie^. Im Blickpunkt steht hier

nicht die Übersetzung allgemeiner Werte in immer konkretere oder speziellere Handlungsdirektiven bzw. Verhaltensdeterminanten, sondern vielmehr die Frage nach unterschiedlich ausgeprägten Wertpräferenzen sowie u. U. bestehenden Wertkonflikten oder allgemein nach der verhaltensrelevanten Einflußstärke einzelner Werte. Gesellschaftliche Werte oder individuelle Werthaltungen sind demnach also jeweils auf einer Skala ihrer Bedeutung anzuordnen. Dabei ist allerdings zu beachten, daß im Einzelfall nicht allein jene Werte verhaltenswirksam sind, denen ein hoher Rangplatz zugeordnet wird. Entscheidend ist vielmehr die in einer bestimmten Situation jeweils aktualisierte Wertemischung bzw. die Art und Weise, wie verschiedene Werte miteinander verknüpft sind. Der hohe Stellenwert ökologischer Werte im Wertsystem eines Individuums sagt so z. B. noch nicht viel aus. In welcher Weise sein Verhalten durch ökologische Werthaltungen geprägt ist, hängt u. a. davon ab, ob und inwieweit beispielsweise egoistisch materialistische oder altruistisch kollektive Werthaltungen gleichzeitig einen hohen oder niedrigen Stellenwert einnehmen: Die ökologische Wertorientierung des Individuums erhält hierdurch ihren spezifischen Anstrich (egoistisch materialistische vs. altruistisch kollektive Ökologieorientierung). In ähnlicher Weise "erscheint beispielsweise der Wert der Freiheit inhaltlich unterschiedlich ausgeprägt, je nachdem ob er mehr mit dem Wert des individuellen Erfolges oder aber mit dem Wert der konkurrenzfreien Solidarität verbunden ist" (Hillmann, 1981, S. 147).

Angesichts alternativer Wertemischungen gewinnen zur Beschreibung sowohl gesellschaftlicher als auch individueller Wertsysteme Dimensionen wie z. B. Konflikthaltigkeit, Pluralisierungs- sowie Polarisierungsgrad an Relevanz. Mit Blick auf das gesellschaftliche Wertsystem ist dabei eine zunehmende Pluralisierungstendenz zu verzeichnen:

Während früher eher ein relativ homogenes, weithin akzeptiertes und alle Lebensbereiche durchziehendes Wertsystem vorherrschte, so sind wir heute

mit einem außerordentlich facettenreichen und heterogenen Wertsystem konfrontiert. Teilweise brach vor diesem Hintergrund der gesellschaftliche Wertekonsens auf und es kam zu Polarisierungstendenzen und damit einhergehenden Wertkonflikten. Erinnert sei hier etwa an Wertkonflikte zwischen den jüngeren und älteren Generationen oder sogar innerhalb des Alterssegments der Jugendlichen (z. B. zwischen Poppers, Rockern, Punkern etc.), die z. T. in sehr offener und aggressiver Form ausgetragen wurden. Obwohl die Pluralisierung des gesellschaftlichen Wertsystems nach wie vor die aktuelle Bewußtseinslage charakterisiert, so sind inzwischen allerdings diese Polarisierungstendenzen und interpersonellen Wertkonflikte wieder im Rückgang begriffen (vgl. dazu Klages, 1984, S. 131). Dieser Rückgang kann u. a. darauf zurückgeführt werden, daß Wertpolaritäten in zunehmendem Maße von den Individuen internalisiert werden und damit zu einer Pluralisierung sowie Polarisierung individueller Wertsysteme führen. Daraus, daß heute die Majorität mit "gemischten", z. T. widersprüchlichen Werten existiert, resultieren psychische Spannungen und intrapersonelle Wertkonflikte, die in der Psyche jedes einzelnen verarbeitet und zum Ausgleich gebracht werden müssen (ebenda, S. 132). Als Mechanismen zum Abbau psychischer Spannungen und zur Handhabung intrapersoneller Wertkonflikte kommen dabei u. a. Wertinnovationen/kreative Kombinationen bislang nicht als kompatibel betrachteter Werte), Ablehnung extremer Wertelemente, psychische Mobilität und zunehmende Instrumentalisierung von Werten in Betracht (ausführlicher dazu vgl. auch Wiedmann, 1984, S. 46 ff.). Durch die verschiedenen Mechanismen zur Reduktion des psychischen Innendrucks verlieren Werte gleichzeitig das "Entschiedene" und den Charakter einer verbindlich festgelegten sowie gesellschaftlich sanktionierten Tugend. Werte werden zunehmend zu einer rein subjektiven Angelegenheit und sind in Abhängigkeit subjektiver Nützlichkeitsabwägungen zu sehen. Diese Entwicklung fördert aufs Ganze gesehen eine höhere Situationsabhängigkeit sowie Instabilität individueller Wertmuster und mithin die für die momentane Bewußtseinslage charakteristische Wertedynamik.

Die höhere Instabilität sowie Situationsabhängigkeit von Werten verweist gleichzeitig auf ein weiteres Merkmal zur Kennzeichnung individueller sowie gesellschaftlicher Wertsysteme, und zwar auf deren dynamischen Charakter. Die verschiedentlich anzutreffende Definition von Werten als relativ stabile Konzeption des Wünschenswerten erscheint insofern etwas fragwürdig. Eine solche Stabilität kann lediglich mit Blick auf den innerhalb einer Gesellschaft oder bei einem Individuum vorliegenden "Wertevorrat" unterstellt werden: Zumindest auf der Ebene allgemeiner Basiswerte kommen höchst selten völlig neue Werte

hinzu. Anders verhält es sich jedoch bereits auf den Ebenen der Bereichswerte und bereichsspezifischen Wertkonkretisierungen. Vor allem aber gilt es in Rechnung zu stellen, daß Werte einer permanenten Umwertung unterworfen sind, und zwar sowohl im Sinne neuer Wertemischungen bzw. neuer Verknüpfungen im Wertsystem als auch hinsichtlich eines Platzwechsels der Werte auf einer Skala ihrer Rangordnung. MOREL (1975, S. 214) weist hier beispielsweise darauf hin:

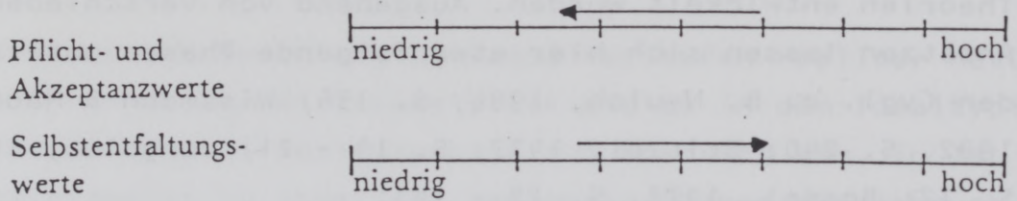
"Die gleichen Objekte oder die gleichen Handlungen, die in einer gegebenen Situation sehr hoch bewertet worden sind, verlieren in einer neuen Situation ihre ihnen eben noch zuerkannte Wichtigkeit. Ihre Einstufung in die Wertskala ist nicht endgültig und absolut, sondern vorläufig und relativ. Früher hochgeschätzte Werte werden später nur mehr als Mittel zu höheren Werten und in Abhängigkeit von ihnen eingeschätzt. Die äußere Situation kann die Bedeutung der Werte entscheidend verändern."

o Zum Phänomen des Wertewandels

Vom dynamischen Charakter der Wertsysteme läßt sich unmittelbar eine Verbindung zum Phänomen des Wertewandels ziehen. Als Wertewandel ist ganz allgemein die Veränderung von Werten beispielsweise Wertsystemen im Zeitablauf zu bezeichnen, wobei - den vorangegangenen Überlegungen folgend - u. a. drei Teilaspekte zu berücksichtigen sind:

- das Auftauchen neuer Wertinhalte,
- neue Wertemischungen bzw. Verknüpfungen im Wertsystem (z. B. in Gestalt einer kreativen Kombination bislang nicht als kompatibel betrachteter Wertinhalte),
- ein Platzwechsel einzelner Werte auf einer Skala ihrer Rangordnung (dieser Aspekt wird z. T. auch als Werte-Substitution oder Wertaustausch bezeichnet; vgl. Klages, 1984, S. 24 sowie Abbildung 12).

Abbildung 12: Beispiel einer Werte-Substitution
(Klages, 1984, S. 24)



KLAGES (1984, S. 24) führt ebenfalls drei Varianten des Wertewandels an. Neben der Werte-Substitution bzw. dem Wertaustausch (z. B. zwischen den Werte-Gruppen [^]Pflicht- und Akzeptanzwerte[^] und [^]Selbstentfaltungswerte[^]) nennt er die Möglichkeiten eines Wertverlusts (beide Werte-Gruppen gehen zurück) und eines Wertegewinns (beide Werte-Gruppen wachsen an).

Bei einer differenzierten Beschreibung und Erfassung von Wertwandlungsprozessen sollten ferner die Intensität und der zeitliche Bezug des Wandels Beachtung finden. In diesem Zusammenhang bietet sich etwa ein Vergleich zur Analyse von Umsatzschwankungen an, bei der wir u. a. auf der Basis spektralanalytischer Verfahren versuchen, Tageschwankungen, saisonale Schwankungen, konjunkturelle Trends und langfristig strukturelle Trends zu isolieren. In ähnlicher Weise sollte eine differenzierte Analyse von Wertwandlungsprozessen darauf abzielen, jeweils alltägliche Wertschwankungen herauszukristallisieren. Bei einer Veränderung des Stellenwerts von Leistungswerten im Wertsystem eines Individuums kann es sich beispielsweise um eine tagesformbedingte Schwankung, einen Wertwandlungsschub infolge eines Erfolgs-/Mißerfolgserlebnisses oder um eine grundlegende Umwertung im Wertsystem handeln.

Auf der Ebene gesellschaftlicher Wertwandlungsprozesse

kann mit Blick auf die Intensität und den zeitlichen Bezug des Wandels an verschiedenen Phasenschemata angeknüpft werden, wie sie beispielsweise im Rahmen soziologischer Theorien entwickelt wurden. Ausgehend von verschiedenen Ansätzen lassen sich hier etwa folgende Phasen unterscheiden (vgl. z. B. Neuloh, 1980, S. 136; Wissmann & Hauck, 1982, S. 240; Stitzel, 1977, S. 19 - 21; Jungblut, 1982, S. 17; Bossel, 1978, S. 12 - 14):

- Entstehung struktureller Spannungen (z. B. durch ökonomische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche, technologische und ökologische Veränderungen),
- Bewußtwerden gesellschaftlicher Spannungen und Mißstände,
- Wertinnovationen durch Wertwandlungspromotoren,
- Politisierung bzw. Artikulierung und Kollektivierung (z. B. durch Bürgerinitiativen),
- Konflikte (z. B. infolge des Verhaltens innovationsfeindlicher Gruppen bzw. Wertstabilisatoren),
- Abbruch bzw. Institutionalisierung (in Gestalt neuer Organisationen wie z. B. Parteien oder verbraucherpolitischen Institutionen, neuer Gesetze usw.),
- Realisation bzw. Verbreitung sowie weitere Ausdifferenzierung des neuen Wertsystems.

In Anbetracht dieses Phasenschematas sind jeweils unterschiedliche Elaborationsgrade eines Wertewandels zu beachten. Während einzelne Wertwandlungsschübe den gesamten Prozeß durchlaufen und sich in allen Lebensbereichen in verschiedenen Wertkonkretisierungen niederschlagen, erreichen andere nicht einmal beispielsweise das Stadium der Politisierung. Als Beispiele für voll elaborierte Wertwandlungsprozesse sind etwa die Konsumerismus- bzw. Verbraucherbewegung und die Ökologiebewegung anzuführen. Beide sind inzwischen weitgehend institutionalisiert (Umweltschutzgesetze, Verbraucherschutz, Stiftung Warentest, Grüne etc.) und befinden

sich bereits in der Realisationsphase, in der verschiedene Wertkonkretisierungen weiter ausdifferenziert und umzusetzen versucht werden.

Konkrete Wertwandlungsprozesse verlaufen realiter natürlich erheblich differenzierter als es in dem idealtypisch skizzierten Diffusionsprozeß zum Ausdruck kam. So ist beispielsweise in jeder der genannten Phasen ein Abbruch möglich. Ferner muß die angegebene Phasenfolge nicht zwangsläufig in dieser Form durchlaufen werden. Denken wir z. B. an die Verbraucherbewegung, so war - zumindest in der Bundesrepublik Deutschland - eher ein unmittelbarer Übergang von der Bewußtwerdungsphase in die Institutionalisierungsphase zu beobachten. Bevor nennenswerte Bürgerartikulationen und Polisierungstendenzen zu verzeichnen waren, wurde hier von seiten der Regierung die Gründung verbraucherpolitischer Institutionen vorangetrieben (Stiftung Warentest), deren Aufgabe insbesondere in der Verbraucheraufklärung und -bildung bestand und noch heute besteht. Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, daß Wertwandlungsprozesse immer dem Wechselspiel zwischen wandlungsfördernden und -hemmenden Randbedingungen unterworfen sind. So hat beispielsweise ein Anwachsen ökonomischer Probleme (Arbeitslosigkeit etc.) häufig eine Abschwächung ökologiebezogener Wandlungstendenzen zur Folge.

Trotz dieser Einschränkungen kommen einzelnen Phasenmodellen wichtige Funktionen im Rahmen der Erfassung und Erklärung von Wertwandlungsprozessen zu. Sie lassen sich als generelle Orientierungen, begriffliche Schemata oder Metatheorien begreifen (Zapf, 1969, S. 14 - 15), die die Basis für die Entwicklung theoretischer Modelle zur Erklärung des Wertewandels bilden.

o Ansätze zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen

Zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen liegen zahlreiche Theorieansätze vor, die sich in ein Phasenmodell, wie es

zuvor skizziert wurde, integrieren lassen. Zu unterscheiden sind hierbei u. a. Erklärungsansätze, die sich auf die Veränderung individueller Wertsysteme einerseits, die Veränderung gesellschaftlicher Wertsysteme andererseits beziehen (ausführlicher zur Charakterisierung unterschiedlicher Erklärungsansätze vgl. den Überblick bei Wiedmann/Süss, 1985).

Folgt man der Position des methodologischen Individualismus, so sind Veränderungen individueller Wertsysteme jeweils als Ausgangspunkt zu sehen. Als Auslöser individueller Umwertungen oder Werteverchiebungen sind in erster Linie Veränderungen situativer Bedingungen anzuführen, mit denen ein Individuum konfrontiert ist. Im Rahmen einzelner Erklärungsansätze finden dabei vor allem Veränderungen der materiellen Lebensverhältnisse infolge eines ökonomischen, ökologischen oder technologischen Wandels Aufmerksamkeit. Darüber hinaus werden ferner z. T. auch sozio-strukturelle und sozio-kulturelle Veränderungen angeführt. Es ist - wie auch HILLMANN (1981, S. 148) feststellt - im vorliegenden Zusammenhang schwierig, die Vielfalt der wertbeeinflussenden Veränderungen ohne große Lücken aufzuzählen:

Entdeckungen, Erfindungen, neue Rohstoffe, Produkte und Produktionsverfahren, veränderte Agrartechniken, neue Verkehrsmittel, Transportsysteme und Kommunikationsmedien, neue Waffensysteme, Rationalisierungsvorgänge im Arbeitsbereich, Veränderungen der Arbeitsteilung, der Berufsstruktur, der Herrschaftsstruktur, der Siedlungsweise, Verbesserungen in der Medizin und Hygiene, neue Konsummöglichkeiten, Ausweitung der Freizeit, Schwankungen des Lebensstandards, Bevölkerungsentwicklung, Tendenzen zum Wohlfahrtsstaat, Ausbau von Bildungssystemen, Kulturkontakte und Konfrontation mit neuen Wertsystemen (z. B. durch Reisen oder Gastarbeiter), Anstieg der Kriminalität, der Vereinsamung etc., politische Krisen, erhöhte Gesundheitsrisiken u. v. a. m. (vgl. Hillmann, 1981, S. 149; Kmiecik, 1976, S. 242 ff.).

Bei den verschiedenen Theorien zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen werden nicht selten lediglich einzelne dieser Einflußfaktoren berücksichtigt (z. B.

Bedeutungsanstieg ökologiebezogener Werte als Folge einer immer spürbareren Umweltverschmutzung). Im Gegensatz dazu ist jedoch hervorzuheben, daß es sich bei Wertwandlungsprozessen immer um multikausale, also auf mehrere Einflußfaktoren zurückzuführende Phänomene handelt. So läßt sich beispielsweise allein mit der Verbreitung neuer Medien (btx, Video, Kabel-TV etc.) noch kein Wertewandel ausreichend präzise erklären. Eine wertbeeinflussende Wirkung ergibt sich hier in erster Linie über verschiedene "Umwege" (vgl. dazu auch Hillmann, 1981, S. 149). Hierzu zählen u. a. die Art und Weise des Einsatzes neuer Medien, veränderte Berufsstrukturen, neue Rollenerwartungen an Arbeitnehmer, Konsumenten usw. (vgl. Wiedmann, 1984, S. 18 - 19). Allgemein weist HILLMANN (1981, S. 149) z. B. auf folgende Umwege hin, über die sich ein Einfluß auf individuelle Wertsysteme ergeben kann:

"Gesellschaftliche Differenzierungs- und Segmentierungsprozesse,
 Ausweitung der Sekundärsysteme und Großorganisationen,
 zunehmende Komplexität von Sozialsystemen,
 fortschreitende Spezialisierung,
 Veränderung von Rollenmustern und Rollenstrukturen,
 Wandlungen der gesellschaftlichen Vertikalstruktur und der sozialen Mobilität,
 Schwerpunktverlagerungen zwischen den Kooperations- und Konkurrenzverhältnissen,
 Wandel der Herrschaftssysteme,
 Funktionsverluste zentraler Steuerungsinstanzen."

Der Einfluß einer Veränderung situativer Bedingungen auf individuelle Wertsysteme vollzieht sich sowohl über aktivierende als auch kognitive Prozesse (allein zur Kennzeichnung aktivierender Prozesse wie Emotionen, Motive und Einstellungen, und kognitiver Prozesse im Sinne von Wahrnehmungs-, Denk- und Lernprozessen vgl. z. B. Kroeber-Riel, 1984). Im Zentrum steht dabei jeweils das grundlegende Handlungsmotiv des Vermeidens von Bestrafungen und des Strebens nach Belohnungen bzw. die Orientierung am sog. Gratifikationsprinzip (allgemein zum Gratifikationsprinzip

als einer grundlegenden theoretischen Leitidee der Erklärung menschlichen Handelns vgl. z. B. Schanz, 1977; Silberer, 1979, Fritz, 1984). Ausgehend davon läßt sich beispielsweise feststellen, daß jeweils mit Unzufriedenheit, Angst, Resignation, Aggression aber auch mit satter Zufriedenheit individuellem Glücksempfinden, der Wahrnehmung neuer Handlungsspielräume, der Erwartung sozialer Wertschätzung usw. mehr oder weniger starke Umbrüche in den individuellen Wertsystemen einhergehen (vgl. Kmiecik, 1976, S. 248 - 249). In welcher Weise sich solche Umbrüche oder Veränderungen vollziehen, ist dann wiederum in Abhängigkeit verschiedener personaler Einflußfaktoren zu sehen. Anzuführen sind hierbei u. a. Persönlichkeitsmerkmale, objektive und subjektive Betroffenheit (Involvement), vorliegende Bedürfnisse, Einstellungen und nicht zuletzt auch das bestehende Wertsystem. Zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen im Kontext personaler sowie situativer Einflußfaktoren kann dann jeweils auf verschiedene individual- und/oder sozialpsychologische Theorien zurückgegriffen werden (z. B. Motivationstheorien, Wahrnehmungs- und Lerntheorien, Theorie der kognitiven Dissonanz, Anpassungstheorie, Attributionstheorie, Informationsverarbeitungs- und kommunikationstheoretische Ansätze - vgl. hierzu den Überblick bei Silberer, 1983).

Bedingt durch die Verschiedenartigkeit personaler Einflußfaktoren kommt es - aus dem Blickwinkel der Gesellschaft betrachtet - zu sehr unterschiedlichen Reaktionen auf die Veränderung situativer Bedingungen. Sie variieren z. B. zwischen einem dogmatischen Verharren in überkommenen Wertsystemen und dem Versuch, das bestehende Wertsystem aktiv zu verteidigen, bis hin zu einer totalen Umwertung und einem aggressiven Propagieren neuer Werte. In diesem Kontext lassen sich im Hinblick auf gesellschaftliche Wertwandlungsprozesse stark verein-

fachend folgende Rollen identifizieren, die der einzelne übernehmen kann:

- Wertinnovatoren bzw. Wandlungspromotoren

Sie initiieren und/oder forcieren die Diffusion einer Wertinnovation und treiben so den Wertewandel voran. Dies kann in recht unterschiedlicher Weise erfolgen, z. B. durch das erwähnte aggressive Propagieren neuer Werte (Demonstrationen, Protestaktionen), den "Gang durch die Institutionen" oder aber indirekt über ein verändertes Verhalten (als Wähler, Konsument, Politiker, Arbeitnehmer, Arbeitgeber etc.).

- Wertstabilisatoren

Sie stützen und/oder verteidigen die gegenwärtige Wert- und Gesellschaftsordnung, wobei u. a. in aktive und passive Stabilisatoren zu differenzieren ist. Während sich die einen aktiv für eine Erhaltung des status quo einsetzen, umfassen die anderen die Masse der schweigenden Mehrheit, deren neutraler oder indifferenter Stellung gegenüber gesellschaftlichen Problemlagern ebenfalls eine stabilisierende Wirkung zugeschrieben werden muß.

- Wertsympathisanten, Wandlungindifferente und Wandlungsympathisanten

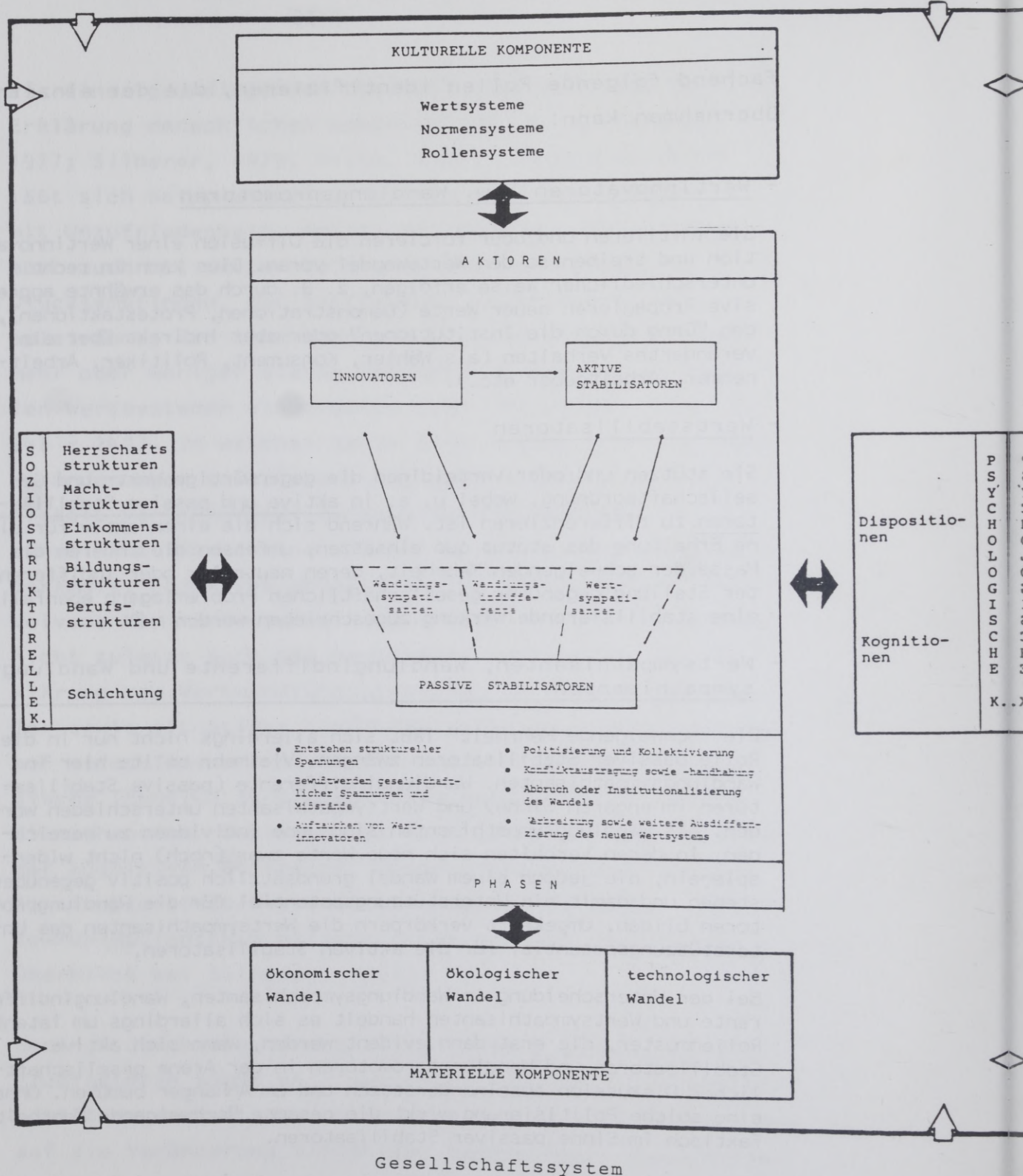
Die "schweigende Mehrheit" läßt sich allerdings nicht nur in die Rolle passiver Stabilisatoren zwängen. Vielmehr sollte hier in Wandlungsympathisanten, Wandlungindifferente (passive Stabilisatoren im engeren Sinne) und Wertsympathisanten unterschieden werden. Als Wandlungsympathisanten sind jene Individuen zu bezeichnen, in deren Verhalten sich neue Werte zwar (noch) nicht widerspiegeln, die jedoch einem Wandel grundsätzlich positiv gegenüberstehen und damit ein Unterstützungspotential für die Wandlungspromotoren bilden. Umgekehrt verkörpern die Wertsympathisanten das Unterstützungspotential für die aktiven Stabilisatoren.

Bei der Unterscheidung in Wandlungsympathisanten, Wandlungindifferente und Wertsympathisanten handelt es sich allerdings um latente Rollenmuster, die erst dann evident werden, wenn sich aktive Stabilisatoren und Wandlungspromotoren in der Arena gesellschaftlicher Diskussion auseinandersetzen und um Anhänger bemühen. Ohne eine solche Politisierung wirkt die gesamte "schweigende Mehrheit" faktisch im Sinne passiver Stabilisatoren.

Ob und inwieweit sich nun auf der Ebene der Gesellschaft einzelne Wertinnovatoren oder aktive Wertstabilisatoren durchsetzen, hängt dann wiederum von vielfältigen Einflußfaktoren ab:

- Eigenschaften des propagierten Wertsystems (z. B. Ausmaß

Exogene Einflußfaktoren



Gesellschaftssystem

Abb. 13: BEZUGSRAHMEN ZUR ERKLÄRUNG DES WERTEWANDELS

der Abweichung vom vorherrschenden Wertsystem, Kompatibilität mit den vorliegenden Bedürfnisstrukturen, Konkretisierungsgrad),

- Merkmale der Wandlungspromotoren und der aktiven Wertstabilisatoren (Macht, Handlungsfähigkeit, Institutionalisierungsgrad usw.),
- Merkmale der "schweigenden Mehrheit" (Bedürfnisse, Einstellungen, Werthaltungen etc.),
- allgemeine situative Bedingungen (z. B. Spielregeln in der Arena gesellschaftlicher Diskussion, Herrschaftsstrukturen, Normen- und Rollensysteme, materielle Lebensverhältnisse).

Zur Identifikation einzelner Einflußfaktoren innerhalb der genannten Sektoren und vor allem zur Erklärung von Wertdiffusionsprozessen kommen mehrere Theorien in Betracht, z. B. macht- und konflikttheoretische Ansätze, kommunikations- und austauschtheoretische Ansätze und nicht zuletzt die zuvor im Zusammenhang mit individuellen Wertwandlungsprozessen erwähnten Theorieansätze. Als harter Kern der verschiedenen Theorieansätze hat auch hier das Gratifikationsprinzip zu gelten, wonach erwartete oder vorweggenommene Belohnungen und Bestrafungen (allgemein: Gratifikationen) die maßgeblichen Antriebskräfte des menschlichen und (quasi-)organisationalen Handelns bilden (Schanz, 1977, S. 99). Ganz allgemein läßt sich insofern festhalten, daß sich z. B. Wandlungspromotoren dann durchsetzen werden, wenn sie über ausreichende Gratifikationspotentiale verfügen.

Auf der Basis der vorstehenden Überlegungen kann zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen ein allgemeiner Bezugsrahmen herauskristallisiert werden, wie er in Abbildung 13 dargestellt ist.

2.2.2.2 ANSATZPUNKTE ZUR ANALYSE VON WERTEN UND WERTWANDLUNGSTENDENZEN IM RAHMEN DER MARKETING-FORSCHUNG

Auf der Basis allgemeiner theoretischer Erkenntnisse, die das Verständnis des Phänomens "Werte und Wertewandel" fördern, gilt es nun aktuelle Tendenzen des Wertewandels oder spezifische Ausprägungen einzelner Werte in der momentanen Situation zu erforschen. Auch hierzu bietet die Wissenschaft heute bereits ein breit gefächertes Instrumentarium an (vgl. den Überblick bei Silberer, 1984):

- Bezüglich der Erhebung einzelner Werthaltungen sind zunächst verschiedene Wertoperationalisierungen und Meßinstrumente zu erwähnen (vgl. z. B. Silberer, 1983).
- Interessant sind ferner unterschiedliche Ansätze zur Erfassung von Wertsystemen und speziell Werthierarchien. Neben einfachen Korrelationsanalysen weist SILBERER (1983; 1984) hier etwa auf die Einsatzmöglichkeiten moderner Verfahren der multivariaten Statistik hin (z. B. Mehrdimensionale Skalierung, Cluster-Analyse, Conjoint Measurement).
- Besonders hervorzuheben sind schließlich einzelne Ansätze zur Erfassung des Wertewandels. Hervorzuheben sind hier beispielsweise retrospektive Studien, Panelstudien sowie Kohortenanalysen (vgl. Kaas, 1983).

Trotz dieser, z. T. allerdings noch nicht voll ausgereiften methodischen Basis bleibt die Erforschung von Werten und Wertwandlungstendenzen ein außerordentlich schwieriges und nicht zuletzt aufwendiges Problem. Zur Reduzierung des Aufwandes sollten Unternehmen grundsätzlich Kooperationsprojekte zwischen einzelnen Mitstreitern oder auf Verbandsebene anvisieren. Überdies bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen an: Wichtig sind zunächst Anregungsinforma-

tionen, die u. a. eine gezielte Ausrichtung der Informationsgewinnung und damit auch des Einsatzes entsprechender Erhebungs- und Analyseinstrumente ermöglichen oder bereits kreative Prozesse zur Entwicklung strategischer Maßnahmenprogramme auslösen können. Teilweise kann hier auf vorliegendes Datenmaterial zurückgegriffen werden, welches sich z. B. in wissenschaftlichen Publikationen, Kommissionsberichten, aber auch etwa in Gestalt von Untersuchungen einzelner Marktforschungsinstitute, Zeitschriftenverlage usw. findet.

- o Allgemein zugängliche Untersuchungen als Informationsgrundlage

Das Angebot an Untersuchungen zum Phänomen "Werte und Wertewandel" ist außerordentlich breit und vielfältig. Exemplarisch sei hier etwa auf die Studien von KMIECIAK, INGLEHART oder des ALLENSBACHER-INSTITUTS, des "STERN" (DIALOGUE, Lebensziele) usw. hingewiesen (5). Die einzelnen Untersuchungen unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der erfaßten Wertinhalte, Populationen etc. als auch mit Blick auf das methodische Niveau. Nur selten liegen Studien vor, die auf Längsschnittanalysen beruhen und einen Werte-"Wandel" systematisch nachzuweisen versuchen; im Zentrum stehen demgegenüber zumeist Untersuchungsergebnisse, die jeweils über die aktuelle Bewußtseinslage informieren. Einen Überblick über ausgewählte Tendenzen des Wertewandels vermittelt Abbildung 13.

Werden solche Studien durch das Unternehmen systematisch gesammelt und ausgewertet, so kann auf dieser Grundlage ein wichtiges Informations-Subsystem für die strategische Marketingplanung errichtet werden. Durch die Verknüpfung einzelner Studien im Rahmen eines entsprechenden Auswertungsprogrammes lassen sich dabei nicht nur einzelne aktuelle Wertausprägungen zu bestimmten Zeitpunkten festhalten, sondern u. U. auch Wertwandlungsprozesse nachvollziehen. Ein einfaches Raster zur Erfassung

Welche Werte auf das Marketing wirken

Umweltschutz – halten 94 Prozent der Bundesbürger für wichtig; 45 Prozent würden dafür zweckgebunden höhere Steuern zahlen

Rückbesinnung auf Naturwerte – 25 Prozent der Bevölkerung richten ihr Konsumverhalten darauf aus

Energiesparende Produkte und Produktionsweisen – 57 Prozent wünschen stärkere Nutzung alternativer Energiequellen durch die Unternehmen

Kontrolle von Großunternehmen – 64 Prozent fordern vom Staat eine stärkere diesbezügliche Überwachung

Rückkehr zur Selbsthilfe – Abbau von passivem Anspruchsverhalten, Trend zur Eigeninitiative

Sicherung von Ausbildungs- und Arbeitsplatz – 41 Prozent erwarten von den Unternehmen vorbeugende Maßnahmen zu den Rationalisierungsproblemen – Verbreitung von Unsicherheiten, Ungewißheiten, Zukunftsängsten – Wunsch nach sozialer Sicherheit

Verwendung der Unternehmensgewinne – 71 Prozent wünschen hierüber nähere Information

Förderung von Kunst und Kultur – hält ein Drittel der Bevölkerung für wichtig

Gesundheitsbewußtsein – 70 Prozent der Frauen achten darauf, gesund und natürlich zu leben

Freizeitbewußtsein – Freizeit Ausgaben steigen bis 1990 überproportional; Hinwendung zur erlebnisorientierten Freizeitgestaltung

Wunsch nach seelischem und körperlichem Wohlbefinden (Ausgleich für die täglichen Frustrationen)

Selbstverwirklichung – verbreitetste Freizeit- und generelle Lebensorientierung

Hang zu »alternativer«, natürlicher Lebensweise mit geringerer Akzeptanz von materiellen Werten (Sparsamkeit, Prestige, Ansehen, Macht) – weitergehend: Ablösung materieller Werte durch postmaterielle Werte

Wunsch nach Kontakten/Freunden, geselligem Leben, globaler Brüderlichkeit, globaler Solidarität

High-Tech-/High-Touch-Orientierung – Suche nach Balance zwischen Technologie und menschlicher Gefühlskultur

Jugendkrise – Jugendliche teilweise als Aussteiger, ihre Lebensformen als »Antithesen der Bourgeoisie«

Wandel vom Besitz- zum Verwendungsprestige (informierte Verwendung)

Verminderte Schwellenangst vor exklusiven Produkten und Dienstleistungen – deutlichere Bemessung des Preis/Leistungs-Verhältnisses

Die Auflistung enthält Auszüge von Untersuchungsergebnissen folgender Firmen/Institute: Basisresearch; B.A.T. Freizeitforschungsinstitut; McCann-Erickson; Euro-Advertising; Gruner+Jahr; Infratest; Institut für Freizeitwirtschaft; Market Horizons; Marplan; Mudita; Shell; Axel Springer Verlag

Abb. 13: Tendenz des Wertewandels:

Ergebnisse unterschiedlicher Untersuchungen
Entnommen asw, 1984, S. 27

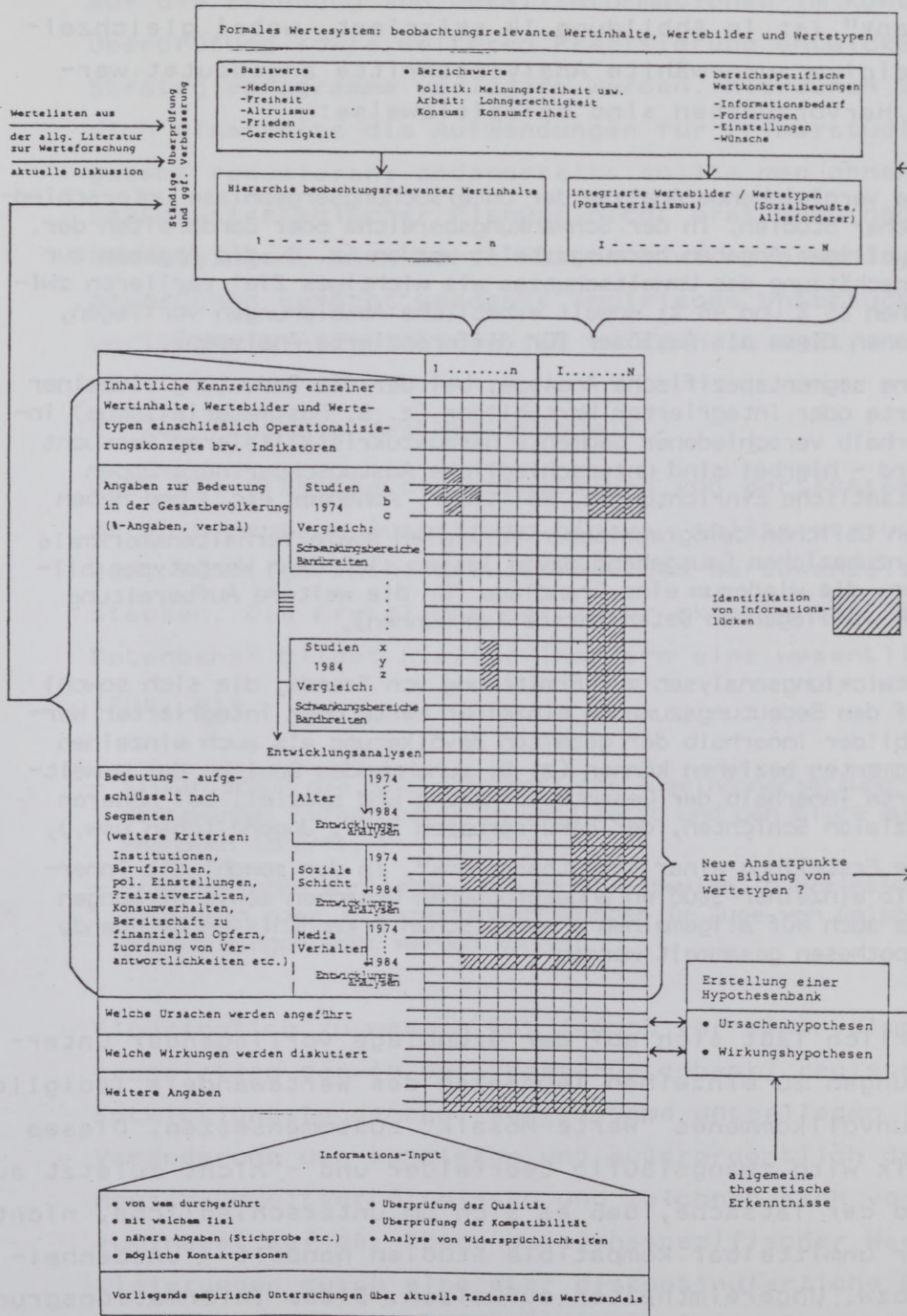


ABB. 14: "WERTE-DATENBANK" - ORIENTIERUNGSSKIZZE ZUR
ERFASSUNG VON SEKUNDÄRSTUDIEN ZUM WERTEWANDEL

der Informationen aus unterschiedlichen Studien und somit als Grundlage zur Implementierung einer "Werte-Datenbank" ist in Abbildung 14 skizziert, wobei gleichzeitig einige ausgewählte Analyseschritte angedeutet werden. Hervorzuheben sind beispielsweise:

- die vergleichende Analyse der Untersuchungsergebnisse unterschiedlicher Studien, in der Schwankungsbereiche oder Bandbreiten der jeweiligen Angaben herausgestellt werden (z. B. die Angaben zur Einschätzung des Umweltschutzes als wichtiges Ziel variieren zwischen 85 % und 96 %; soweit erhebliche Abweichungen vorliegen, dienen diese als Auslöser für differenzierte Analysen),
- eine segmentspezifische Analyse, bei der die Bedeutung einzelner Werte oder integrierter Wertebilder (z. B. Postmaterialismus) innerhalb verschiedener Segmente herauszukristallisieren versucht wird - hierbei sind unterschiedliche Austauschpartnergruppen (staatliche Einrichtungen, Politiker, Abnehmer etc.) und neben den üblichen demographischen Merkmalen sowie Verhaltensmerkmale einzubeziehen (ausgehend davon lassen sich dann Wertetypen bilden, die wiederum eine Grundlage für die weitere Aufbereitung der vorliegenden Daten darstellen können),
- Entwicklungsanalysen zur Ermittlung von Trends, die sich sowohl auf den Bedeutungszuwachs einzelner Werte oder integrierter Wertebilder innerhalb der gesamten Bevölkerung als auch einzelnen Segmenten beziehen können (z. B. zunehmendes Gewicht der Umweltwerte innerhalb der Gesamtbevölkerung und speziell bei höheren sozialen Schichten, der Berufsgruppen X, Y, Jugendlichen usw.),
- die Erstellung einer "Hypothesenbank", in der sowohl die innerhalb einzelner Studien angesprochenen Ursachen sowie Wirkungen als auch auf allgemeinen theoretischen Erkenntnissen beruhende Hypothesen gesammelt werden.

Natürlich läßt sich auf der Grundlage vorliegender Untersuchungen zu einzelnen Tendenzen des Wertewandels lediglich ein unvollkommenes "Werte-Mosaik" zusammensetzen. Dieses Mosaik wird zwangsläufig Leerfelder und - nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, daß es sich um unterschiedliche, nicht immer unmittelbar kompatible Studien handelt - Unebenheiten bzw. Ungereimtheiten aufweisen. Diese Informationsgrundlage reicht jedoch häufig aus, um erste Betroffenheitsanalysen durchzuführen und alternative Strategieprogramme grob zu entwerfen. Der Schwerpunkt der Informationsaktivitäten eines Unternehmens kann damit von der eigenen empirischen

Erforschung allgemeiner Wertausprägungen und -tendenzen auf die Erhebung von Detailinformationen im Kontext der Überprüfung sowie weiteren Präzisierung entwickelter Strategieprogramme verlagert werden. Hierdurch lassen sich einerseits die Aufwendungen für Primärstudien insgesamt reduzieren; andererseits sollte man ohnehin im Sektor strategischer Planung nicht erst dann nachzudenken beginnen, wenn harte Fakten bzw. umfassende, allen Ansprüchen gerecht werdende empirische Untersuchungen vorliegen - nicht selten ist es dann zu spät.

o Zur Prognose des Wertewandels

Über die Diagnose der Entwicklung von Wertsystemen und deren momentane Ausprägung hinaus sollte versucht werden, künftige Entwicklungspfade des Wertewandels abzu- stecken. Die Erstellung der zuvor skizzierten "Werte- Datenbank" bildet hierfür insofern eine wesentliche Grundlage, als

- allein schon die dazu erforderliche Auseinandersetzung mit dem Wertewandel Lernprozesse in Gang setzt und den Blick auf dieses Phänomen schärft,
- Informationen vorliegen, die beispielsweise in Brainstorming-Sitzungen oder in Expertenbefragungen im Zuge von Delphi-Prognosen eingebracht werden können.

Eindringlich zu warnen ist jedoch vor einer simplen Extrapolation der in der "Werte-Datenbank" registrierten Entwicklungstendenzen. Wertsysteme unterliegen in ihrer Veränderung den komplexen und außerordentlich dynamischen Mensch-Umweltverhältnissen und zeichnen sich von daher zumindest auf der Ebene bereichsspezifischer Wertkonkretisierungen durch eine eher diskontinuierliche Entwicklung aus. Insofern erscheint es bei der Prognose von Wertsystemen zweckmäßiger, auf Prognoseverfahren zurückzugreifen, die mehr oder weniger explizit Ursache-Wirkungsbeziehungen einbeziehen. Die Voraussetzung dafür bildet die zuvor erwähnte "Hypothesenbank", in der u. a.

Aussagen über mögliche Ursachen des Wertewandels gespeichert sind. Ausgehend davon können beispielsweise Indikatoren identifiziert und im Anschluß daran Indikatorprognosen durchgeführt (vgl. Raffée, 1985) oder sog. indikatorenzentrierte Früherkennungs-Programme installiert werden (vgl. Wiedmann, 1984). Allerdings reichen hierbei in der Regel einzelne Indikatoren (z. B. Umweltverschmutzung als Anzeigegröße für den Bedeutungszuwachs von Umweltwerten) nicht aus. Vielmehr sollte von einem Indikatorenbündel ausgegangen werden, mit dessen Hilfe die Einwirkung verschiedener Determinanten auf den Wertewandel modellhaft nachvollzogen werden kann.

Bevor wir uns etwas näher mit der Prognose von Wertewandlungsprozessen beschäftigen, ist auf die besonderen Schwierigkeiten dieser Aufgabe hinzuweisen: Allgemein gesehen hängt die Prognosemöglichkeit von Wertwandlungsprozessen davon ab, ob und inwieweit es gelingt, die sie vorantreibenden Kräfte in Gestalt gesellschaftlicher Entwicklungen bzw. sich verändernder situativer Bedingungen und ferner in Gestalt vielfältiger personaler Einflußfaktoren zu identifizieren und deren Einfluß abzuschätzen. Bestehen bei der Beurteilung des Werte- und Umweltwandels schon Schwierigkeiten, zu Aussagen über Gesetzmäßigkeiten und Verlauf dieser Prozesse in gegenwärtigen und vergangenen Phasen zu gelangen, da die Determinanten des Wandels von Fall zu Fall differieren, so wird deutlich, daß hier den Prognosemöglichkeiten enge Grenzen gesetzt sind (vgl. Stitzel, 1977, S. 17; Wiswede/Kutsch, 1978, S. 53 - 69). Es besteht nach TENBRUCK (1972, S. 153 - 154) "... Grund für die Annahme, daß in gewissen Bereichen Entwicklungen grundsätzlich unvorhersehbar sind. Das gilt vorzüglich für das Feld der Werte und Ideen. Zu jeder gegebenen Situation äußerer Lebensumstände und gesellschaftlicher Bedingungen ist eine prinzipiell unbegrenzte und deshalb unvor-

hersehbare Zahl von Wert- und Ideensystemen möglich, die als funktionale Äquivalente der Situation gleichermaßen genügen, durch ihre unterschiedlichen konkreten Inhalte jedoch verschiedene Bewertungen der Situation und verschiedene geschichtliche Kräfte darstellen." Als Ergebnis der Vorhersage von Wertwandlungsprozessen sind von daher keinesfalls sichere oder sehr wahrscheinliche Aussagen zu erwarten. Es kann lediglich darum gehen, auf der Basis von Annahmen über Einflußfaktoren und Diffusionsprozesse mögliche Entwicklungsrichtungen einzuengen und diese frühzeitig zu erkennen. Dies muß sowohl bei eigenen Prognoseversuchen als auch bei der Nutzung des reichhaltigen Angebots von Prognosen seitens wissenschaftlicher oder kommerzieller Forschungsinstitute berücksichtigt werden.

Wenngleich angesichts dieser Schwierigkeiten häufig qualitativen Prognoseverfahren (Brainstorming, Expertenbefragungen, Delphi-Prognosen usw.) ein gewisser Vorzug eingeräumt wird, eignen sich zur Prognose von Wertwandlungsprozessen grundsätzlich alle bekannten Prognoseansätze, also auch quantitative Methoden (z. B. Regressionsanalysen, ökonometrische sowie psychometrische Modelle, Input-Output-Analysen). Entscheidend ist lediglich zum einen insbesondere der Versuch, auf mögliche Ursache-Wirkungsbeziehungen zurückzugreifen, und zum anderen die Art und Weise, in der einzelne Prognoseverfahren eingesetzt und deren Ergebnisse interpretiert werden. Greifen wir zunächst die Berücksichtigung vermeintlicher Ursache-Wirkungsbeziehungen auf, so weisen quantitative Prognosemethoden u. U. sogar insofern einen Vorteil auf, als die Quantifizierung verschiedener Einflußbeziehungen z. T. zu einer detaillierteren und differenzierteren Auseinandersetzung mit Ursache-Wirkungsbeziehungen zwingt. Im Gegensatz dazu fließen Ursache-Wirkungsbeziehungen in qualitative Prognosen lediglich

in Form intuitiver bzw. impliziter und von daher nicht ausreichend reflektierter Modellvorstellungen ein. Dieser Nachteil läßt sich allerdings dadurch ausgleichen, daß die einzelnen qualitativen Prognosen zugrundeliegenden Modellvorstellungen in Gestalt graphischer oder verbaler Modelle offengelegt werden. Durch eine solche Offenlegung erhöht sich nicht nur die intersubjektive Überprüfbarkeit. Darüber hinaus enthalten einzelne graphische oder verbale Modelle ein nicht zu unterschätzendes Anregungspotential für weitere Prognoseversuche, in dem hier relevante Beziehungen aufgezeigt werden.

Bezüglich der Berücksichtigung von Ursache-Wirkungsbeziehungen als Grundlage für Wertwandlungsprognosen ist ferner festzustellen, daß sich dies freilich nicht nur auf Kausalbeziehungen im engen Sinne beziehen kann. In Anbetracht der geschilderten Schwierigkeiten und der Tatsache, daß im vorliegenden Zusammenhang nur sehr bedingt auf Kausalgesetze rekurriert werden kann, müssen wir hier unser Anspruchsniveau z. T. senken und uns z. B. mit Symptom- bzw. Indikatorbeziehungen (Symptomgesetze) zufriedengeben. Geeignet erscheinen hier auch Prognosen auf der Basis von Diffusionsfunktionen (vgl. dazu Krampe, 1985; Müller, 1981), die an möglichen Verbreitungsmustern neuer Wertsysteme anknüpfen. Eine wesentliche Grundlage hierfür bilden etwa die im Rahmen einzelner Theorieansätze entwickelten Phasenmodelle zur Erfassung des Diffusionsmusters von Wertwandlungsprozessen (z. B. Entstehung struktureller Spannungen, Bewußtwerden gesellschaftlicher Spannungen und Mißstände, Auftauchen von Wertinnovatoren, Politisierung, Konfliktaustragung und -handhabung, Abbruch oder Institutionalisierung des Wandels, Verbreitung sowie weitere Ausdifferenzierung des neuen Wertsystems). Ausgehend davon lassen sich jeweils für einzelne Phasen Indikatoren identifizieren und in ein entsprechendes Prognosemodell einbringen. Teils unmittelbar in Verbindung damit, teils

unabhängig davon kommen u. a. auch folgende Diffusionsfunktionen in Betracht:

- Die üblichen Diffusionsfunktionen, die auf Meinungsführer, Diffusionsagenten oder die Unterscheidung in Innovatoren, Frühadapter, frühe Mehrheit sowie Nachzügler abstellen. Im einzelnen kann dies u. a. auf unterschiedliche Länder, Medien, Personengruppen usw. bezogen sein: z. B. Jugendliche, einzelne Berufsgruppen oder "linke Chaoten" als Wertinnovatoren, "linke und grüne Presse" als Reservoir relevanter Frühindikatoren usw. Ein Blick in die jüngste Vergangenheit zeigt, daß die Werthaltungen von Umweltschützern, die sich in Bürgerinitiativen formierten und als "Spinner" stigmatisiert wurden, heute doch eine hohe Verbreitung gefunden haben. Aufschlußreich ist hier im übrigen auch das Ergebnis der STERN-Untersuchung "DIALOG", wonach 35 % der Bevölkerung bereits ganz oder überwiegend der Meinung sind, daß sich nur Bürgerinitiativen ernsthaft um das kümmern, das die Leute bewegt - ein Siegeszug, der von jenen Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft mitgetragen wurde, die entweder die aktuellen Probleme unserer Zeit nicht genügend ernst genommen werden oder ihre Position der Bevölkerung nicht ausreichend verdeutlicht haben.
- Beachtenswert erscheinen ferner Diffusionsfunktionen, die an einem Assessment des Marketing von Unternehmen in anderen Branchen anknüpfen (vgl. Abbildung 4). Oftmals werden die Rahmenbedingungen eines Unternehmens gerade auch durch die Austauschprozesse in anderen Branchen geprägt. Neben den in diesem Kontext bereits zuvor angeführten gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen im Sektor der chemischen und pharmazeutischen Industrie und den damit verbundenen Ausstrahlungseffekten, müssen dabei auch speziellere Konsequenzen der Marketingpolitik verschiedener Unternehmen Beachtung finden. Führt beispielsweise eine ausgeprägte Sonderpreispolitik in einzelnen Branchen zu einer allgemeinen Sonderpreismentalität; geht von der ablehnenden Haltung gegenüber den Werbepraktikern in anderen Branchen ein allgemeiner "Werbefrust" aus?
- Last not least sind solche Diffusionsfunktionen anzuführen, die die Durchsetzungschancen neuer Wertakzentuierungen in unterschiedlichen Wertebereichen in Rechnung stellen. Einzelne Wertakzentuierungen haben beispielsweise in einer ersten Phase in den Sektoren Familie, Freizeit etc. eine höhere Durchsetzungschance als in den straffer durchorganisierten und damit zumeist rigideren Bereichen Wirtschaft und Politik. Von daher sollten immer auch Wertverschiebungen in anderen Sektoren Beachtung finden und mögliche Verbreitungsmuster zu analysieren versucht werden.

Im Hinblick auf die Art und Weise des Einsatzes unterschiedlicher Prognoseverfahren und deren Integration in ein umfassendes Prognosesystem zur Vorhersage künftiger

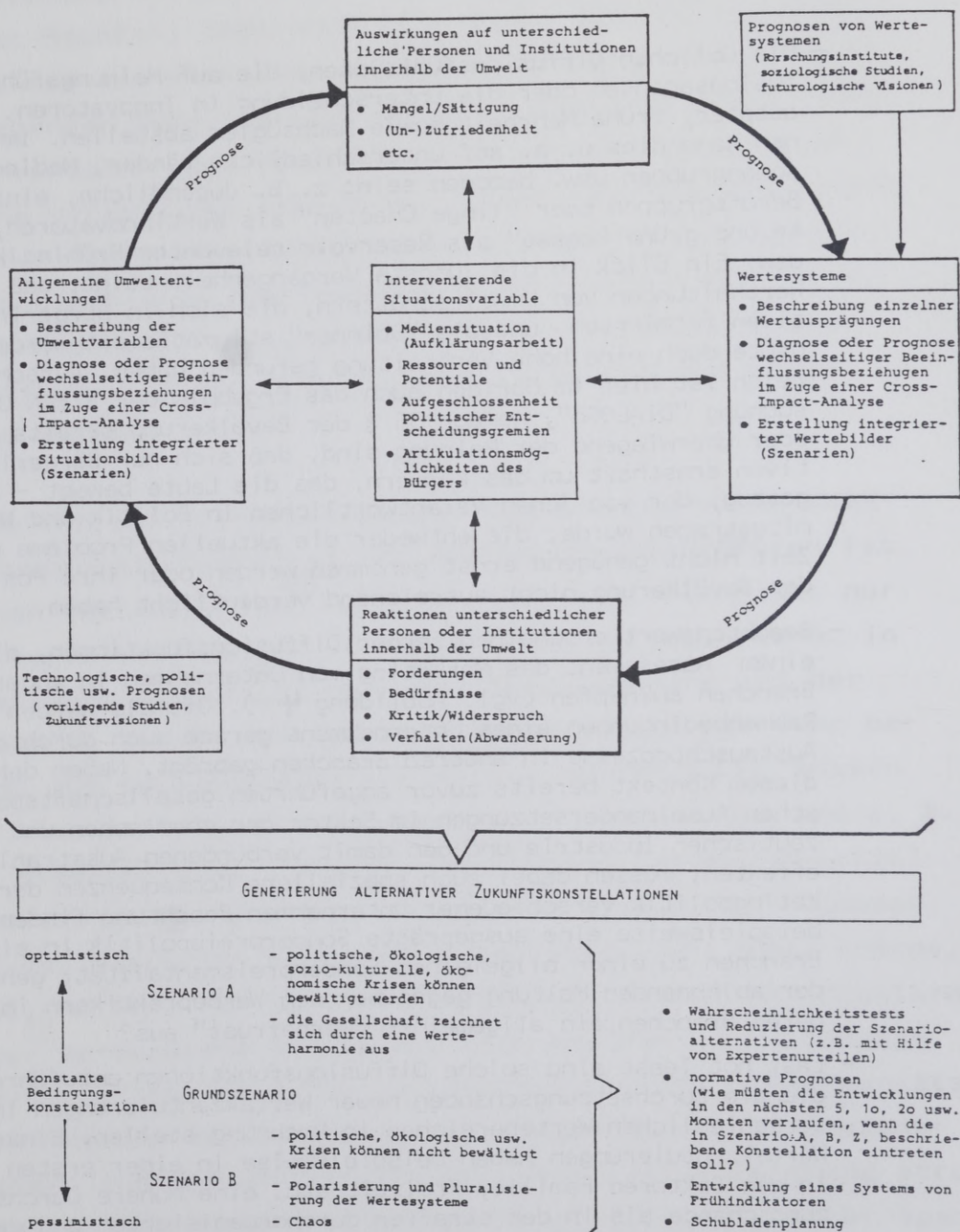


ABB. 15: ORIENTIERUNGSRAHMEN ZUR PROGNOSE GESELLSCHAFTLICHER ENTWICKLUNGEN SOWIE WERTÄNDERUNGEN IM KONTEXT DER SZENARIO-TECHNIK

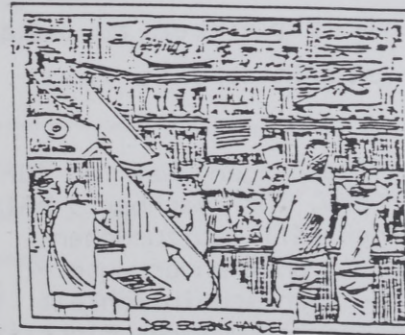
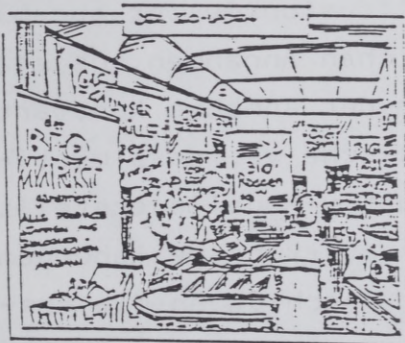
Wertsysteme, bietet sich vor allem die Szenario-Technik als methodische Basis an (vgl. Wiedmann, 1984 und die dort angegebene Literatur). Im Zentrum steht demnach nicht eine möglichst exakte Prognose, sondern das Operieren mit bestimmten Annahmen (konditionale Prognostik), um auf dieser Grundlage mögliche Entwicklungsverläufe durchspielen und darauf hin alternative Zukunftskonstellationen generieren zu können. Alternative Zukunftskonstellationen werden hier dadurch generiert, daß innerhalb eines (graphischen, verbalen, mathematischen oder kybernetischen) Modells, in dem Ursache-Wirkungsbeziehungen oder Diffusionsmuster abgebildet sind, jeweils von unterschiedlichen Annahmen ausgegangen wird (z. B. Grundszenario unter der Annahme konstanter Bedingungskonstellationen, optimistische vs. pessimistische Zukunftsszenarien) oder Alternativ-Modelle erstellt werden, die etwa von anderen Ursache-Wirkungsbeziehungen oder Diffusionsmustern ausgehen. Im Anschluß an die Entwicklung verschiedener Szenarien sind diese einer Bewertung und Auswahl nach bestimmten Gesichtspunkten zu unterziehen. KLAGES (1984, S. 146 - 147) stellt hierzu fest:

- "Welche Fälle ausgewählt werden, kann davon abhängen, was man für 'wahrscheinlich' oder auch für 'möglich' (bzw. für 'machbar') hält. Man kann aber auch den Weg gehen, diejenigen Fälle aufzusuchen, die sich 'sachlogisch' besonders signifikant voneinander unterscheiden, um anschließend die Frage nach der Wahrscheinlichkeit oder Möglichkeit (ggf. auch nach der Wünschbarkeit) ihres Eintritts aufzuwerfen. Dieses letztere Vorgehen wird sich überall dort empfehlen, wo über Eintrittswahrscheinlichkeiten und über Möglichkeits-spielräume nichts gänzlich Bestimmtes auszumachen ist, weil - je nach der Entwicklung von 'Situationen' und nach der 'Entscheidung' der im Spiele befindlichen mitwirkenden Kräfte - Unterschiedliches wahrscheinlich oder möglich ist."

Als gedankliches Grundgerüst zum Einsatz verschiedener Prognoseverfahren im Sinne der Szenario-Technik bietet sich etwa das in Abbildung 15 stark vereinfacht vorgestellte Prognosesystem an. Hierbei wird gleichzeitig auf die Möglichkeit einer mehrstufigen Prognose bzw. Szenarioerstellung hingewiesen:

Szenario A

1. INTERNATIONALE LAGE UND ROHSTOFF-VERSORGUNG
 - Ost-West-Konflikt verliert an Bedeutung
 - Protektionismus
 - Entwicklungsländer bilden Rohstoff-Kartelle
2. WIRTSCHAFT UND BEVÖLKERUNG
 - Negatives Wirtschaftswachstum, keine Lösung der Arbeitslosenproblematik
 - Steigender Einfluß des Staates (Fusionskontrolle, Kartellgesetze etc.)
 - Bevölkerung geht zurück, steigende Ausländerfeindlichkeit
3. TECHNOLOGIE
 - Schwerfällige Durchsetzung der Mikroelektronik
 - Gen-Technologie spielt keine Rolle
4. VERBRAUCHER
 - Gespaltenes Wertbewußtsein (40 Prozent der Bevölkerung hängen alternativen Wertvorstellungen an)
 - Preis geht vor Qualität



Vertriebstypen des Szenario A: Kommerziell organisierte Bio-Märkte bedienen die relativ gut betuchte Kundschaft, deren Herz dennoch auf der „alternativen“ Seite schlägt. Der Lieferservice

hat im Innenstadt-Discounter zentrale Bedeutung: Keiner nimmt seine Ware mehr in der S-Bahn selbst nach Hause mit. Läden des Szenarios B: Einkaufserlebnis in Perfektion. Der

Szenario B

1. INTERNATIONALE LAGE UND ROHSTOFF-VERSORGUNG
 - Nato- und Ostblock bleiben in sich
 - Starke Machtblöcke
 - Offener Welthandel
 - Entwicklungsländer: pro westliche Orientierung
2. WIRTSCHAFT UND BEVÖLKERUNG
 - Wirtschaftswachstum höher als in den 70er Jahren
 - Wirtschaft vermeidet durch Selbstkontrolle größeren Einfluß des Staates
 - Bevölkerung nimmt zu, Deutschland wird international
3. TECHNOLOGIE
 - Schnelle Anwendung der Mikroelektronik
 - Erste Erfolge der Gen-Technologie
4. VERBRAUCHER
 - Aus dem Gegensatz von traditionellen und alternativen Wertvorstellungen hat sich ein gemeinsames Wertbewußtsein entwickelt
 - Qualität geht vor Preis



Erlös-Handel animiert. Der Versorgungs-Handel liefert die täglich benötigten Mengen. Er hat keine Läden mehr. Der Verbraucher kennt ihn nur noch „als Bildschirm“.

Abb. 16: Szenarien der Studie 'Handel 2000'

QUELLE: LEBENSMITTELZEITUNG, NR. 52 VOM 30.12.1982

Ausgangspunkt bildet die Erfassung der momentanen Umweltsituation und die darauf aufbauende Prognose der damit verbundenen Auswirkungen auf unterschiedliche Personen- oder Institutionsgruppen der Umwelt (z. B. Ressourcenengpässe bei Herstellern, gesundheitliche Beeinträchtigung der Bevölkerung, Unzufriedenheit infolge des Waldsterbens etc.). Anknüpfend daran lassen sich mögliche Umwertungen (Bedeutungsanstieg von Gesundheits- und Umweltwerten) prognostizieren. Die Analyse wechselseitiger Beeinflussungsbeziehungen im Wertsystem (eine höhere Bewertung der Gesundheit fördert beispielsweise die höhere Einstufung der Umweltwerte) dient dann als Basis für die Prognose der Reaktionen bei verschiedenen Umweltpartnern (z. B. verstärkte Formierung von Widerspruch in Bürgerinitiativen). Ausgehend davon lassen sich dann allgemeine Umweltentwicklungen prognostizieren (die Grünen erhalten eine solide Mehrheit im Parlament) usw.

Das in Abbildung 15 skizzierte Grundgerüst verkörpert gleichzeitig einen allgemeinen Orientierungsrahmen, um verschiedene Sekundärstudien im Sektor der Prognose von Umweltentwicklungen und Wertwandlungsprozesse auszuwerten und miteinander zu verknüpfen (z. B. Prognos-Studien, Global 2000, Bericht der Kommission "ZGE" (1983) u.v.a.m.; ausführlicher dazu vgl. Wiedmann, i. V.). Besonders hervorgehoben seien an dieser Stelle die vier von KLAGES (1984) erstellten Szenarien sowie die von ECKES im Auftrag gegebene und vom BATTELLE-Institut durchgeführte Studie "Handel 2000". Während bei der Studie "Handel 2000" bereits die künftige Ausgestaltung von Vertriebssystemen vor dem Hintergrund zweier Szenarien im Zentrum steht (vgl. Abbildung 16), handelt es sich bei KLAGES um vier allgemeine Szenarien künftiger Wertemuster im Kontext der Akzentuierung von Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits, Selbstentfaltungswerten andererseits (vgl. Abbildung 17).

Die im Zuge einer mehrstufigen, sowohl auf Primär- als auch Sekundärstudien zurückgreifenden Prognose erstellten Szenarien bilden einerseits die Grundlage, um das Unternehmensradar auf das Eintreffen alternativer Zukunftskonstellationen einzurichten und etwa ein System von Frühindikatoren zu entwickeln; andererseits können im Anschluß an eine Betroffenheitsanalyse auch schon

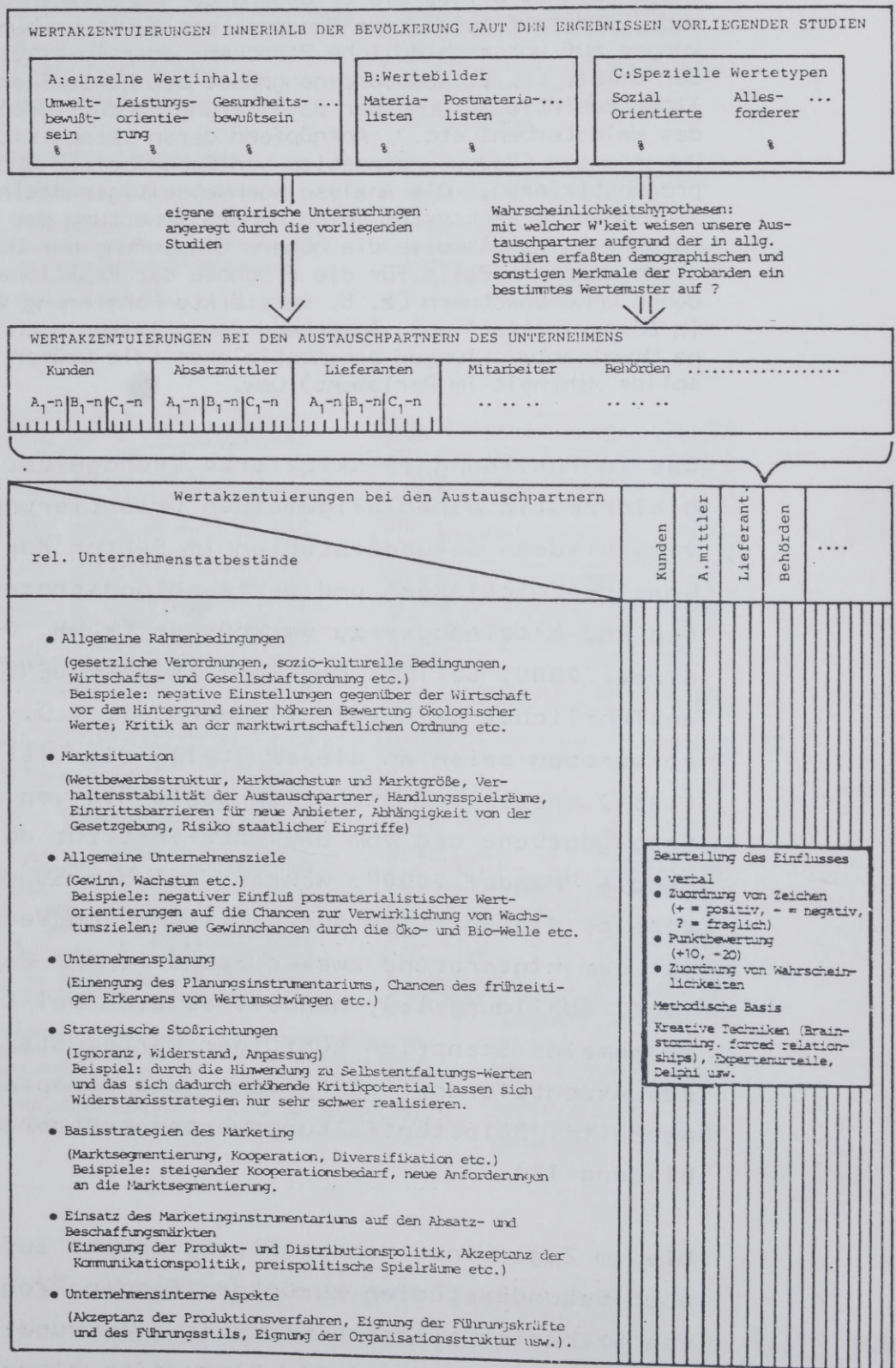


Abb. 18: GRUNDSTRUKTUR EINER BETROFFENHEITSANALYSE

VIER SZENARIEN IM RAHMEN DER PROGNOSE DER KÜNFTIGEN WERTENTWICKLUNG

● STATUS QUO - PROGNOSE

Pluralisierung der Wertsysteme und Wertschwankungen: Weiterbestehen des z.Zt. dominierenden "gemischten" Wertemusters, das "situativ" bedingte Schwankungen der Wertausprägungen zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits, Selbstentfaltungswerten andererseits einschließt, und zwar sowohl im Sinne inter- als auch intraindividueller Schwankungen (z.B. zwischen hoher und niedriger Arbeitsmotivation, Leistungsethik und Hedonismus, einem Rückzug ins Private und sozio-ökonomischen Engagement).

● RÜCKKEHR ZUR TRADITION

Konservative Wende der Wertentwicklung im Lichte einer autoritären Gesellschaft und der Verfolgung von Zielen der Gesellschaftsrationalisierung sowie der Erschließung von Leistungsreserven (= "Japanisierung"); Aufwertung von Pflicht- und Akzeptanzwerten, Abwertung von Selbstentfaltungswerten.

● DURCHBRUCH NACH VORN

Dauerhafte Durchsetzung von Selbstentfaltungswerten auf der Basis einer Verfestigung der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen des Lebens auf einem sehr hohen Wohlstandsniveau (Entlastung von materiellen Zwängen und den Problemen, die sich aus der Knappheit sozialer Chancen ergeben).

● WERTSYNTHESE

Kreative Kombination von Pflicht- und Akzeptanzwerten sowie Selbstentfaltungswerten in einer "intakten" Gesellschaft.

ABB. 17: ALTERNATIVE ENTWICKLUNGEN DES WERTSYSTEMS NACH KLAGES (1984), (AUSFÜHRLICHER ZUR BESCHREIBUNG DER SZENARIEN, DER JEWEILIGEN EINTRITTSBEDINGUNGEN UND ZUR BEWERTUNG DER SZENARIEN VGL.: KLAGES, 1984, S. 145 - 176).

mögliche Eventualstrategien grob konzipiert werden (Schubladenplanung). Letzteres wird uns im nachfolgenden Abschnitt beschäftigen. Zuvor ist jedoch noch kurz auf die Durchführung einer Betroffenheitsanalyse einzugehen.

2.2.2.3 DIE ERMITTLUNG DER KONSEQUENZEN VON WERTWANDLUNGSPROZESSEN FÜR DIE UNTERNEHMUNG IM ZUGE EINER BETROFFENHEITSANALYSE

Nachdem aktuelle und darüber hinaus etwa auch potentielle Wertwandlungstendenzen erforscht wurden, gilt es in einem weiteren Schritt eine Betroffenheitsanalyse durchzuführen, im Rahmen derer potentielle und/oder faktische Konsequenzen für das Unternehmen diagnostiziert bzw. prognostiziert werden. Im Gegensatz zu der in der Praxis häufig zu beobachtenden "Risikovermeidungs-Perspektive" sind dabei sowohl Risiken als auch Chancen aufzudecken (vgl. dazu auch Fritz, 1985).

Als methodisches Grundgerüst einer Betroffenheitsanalyse können vor allem Verflechtungsmatrizen dienen, wie sie bei den verschiedentlich erwähnten Stärken-/Schwächen- sowie Chancen-/Risiken-Analysen Verwendung finden (vgl. Wiedmann/Kreutzer, 1985). Ausgehend davon kann die Betroffenheitsanalyse entweder als einfache Impact- bzw. Chancen-/Risiken-Analyse konzipiert sein (vgl. dazu Abbildung 18) oder einem etwas anspruchsvolleren Analysemuster folgen. Grundsätzlich hervorzuheben ist allerdings, daß in einer Betroffenheitsanalyse - gleichgültig ob nun ein einfacherer oder komplizierterer Ansatz gewählt wird - jeweils alle Sektoren und Komponenten der Unternehmenstätigkeit Beachtung finden müssen: Die Betroffenheitsanalyse darf also keinesfalls vorschnell auf unmittelbare evidente Wirkungsbereiche eingeeengt werden (z. B. steigendes Umweltbewußtsein und mögliche Chancen/Risiken im Felde

der Produkt- sowie Kommunikationspolitik gegenüber Endabnehmern).

Die Verfeinerung einer einfachen Betroffenheitsanalyse, wie sie in Abbildung 18 skizziert wurde, läßt sich u. a. dadurch erreichen, daß

- zum einen nicht allein aktuelle Wertausprägungen, sondern auch potentielle Wertausprägungen und damit Werte-prognosen einbezogen werden;
- zum anderen ein mehrstufiges Vorgehen gewählt wird, bei dem in mehreren Analyseschritten komplexe Ausstrahlungs- sowie Interaktionseffekten beleuchtet werden.

Eine mehrstufige, Prognosen integrierende Betroffenheitsanalyse kann in sehr unterschiedlicher Weise ausgestaltet sein. Ein zentraler Anknüpfungspunkt ergibt sich hier beispielsweise aus der Erstellung von Szenarien, wie sie in Abbildung 15 angedeutet wurde. Den einzelnen Sektoren und Komponenten sind dabei nicht nur einzelne Wertausprägungen bei unterschiedlichen Austauschpartnern gegenüberzustellen (vgl. Abbildung 18), sondern auch verschiedene Zukunftsszenarien, in denen mögliche Werte sowie Umweltkonstellationen beschrieben sind. Im einzelnen sollten im Rahmen einer mehrstufigen Betroffenheitsanalyse u. a. folgende Aspekte im Hinblick auf ihre unternehmenspolitische Relevanz untersucht werden:

- Beeinflussungsbeziehungen zwischen einzelnen Wertverschiebungen und den Reaktionen bei direkten Austauschpartnern wie Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmern usw. (Wie wirkt sich die höhere Einstufung von Umweltschutz, Frieden, Gesundheit, Arbeitsplatzsicherung, postmateriellen Werten etc. auf die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der Austauschpartner aus? Welche Anforderungen stellen die Mitarbeiter im Zeichen des Wertewandels? Welche Auswirkungen zeigen sich beim Sparverhalten oder dem Preisbewußtsein des Verbrauchers? Ist das Konsumverhalten von morgen durch die Vorstellung "small is beautiful" charakterisiert?)

- Beeinflussungsbeziehungen zwischen neuen Wertakzentuierungen und den Reaktionen bei den Austauschpartnern der regulativen Umwelt. (Wie reagiert die Konkurrenz? Sind neue Gesetze zu erwarten? Zeichnet sich eine extrem verbraucher- und arbeitnehmerfreundliche Rechtsprechung ab? Kristallisieren sich schlagkräftige Institutionen des öffentlichen Widerspruchs heraus? Welche Politik verfolgen verbraucherpolitische Institutionen; nimmt beispielsweise die Stiftung Warentest neue Kriterien in ihr Testprogramm auf?)
- Wechselseitige Beeinflussungsbeziehungen zwischen den Reaktionen direkter Austauschpartner im Feld der regulativen Umwelt. (Wie beeinflussen verbraucherpolitische Institutionen das Verhalten unserer Abnehmer? Führen veränderte Wertvorstellungen bei den Bürgern in ihrer Rolle als Arbeitnehmer zu einer Änderung der Gewerkschaftspolitik?)
- Wie verändern die in den zuvor genannten Stufen herausgearbeiteten Konsequenzen die Marktbedingungen des Unternehmens?
- Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Veränderungen auf die Erfolgsfaktoren sowie die Realisation der Ziele, Strategien und Maßnahmen des Unternehmens?

Für jede dieser Fragestellungen lassen sich jeweils Verflechtungsmatrizen konstruieren, die - im Sinne eines morphologischen Ansatzes zur Unterstützung kreativer Prozesse - eine geeignete Planungshilfe darstellen. Integriert man die verschiedenen Verflechtungsmatrizen in ein Gesamtsystem, so ergibt sich daraus das Muster einer mehrstufigen Betroffenheitsanalyse (vgl. mutatis mutandis Wiedmann, 1984, S. 68 - 71).

Innerhalb der einzelnen Verflechtungsmatrizen können zum einen bereits mit Hilfe der Brainstorming-Technik, Expertenurteilen usw. qualitative Wirkungsprognosen vorgenommen und mögliche strategische Antwortalternativen generiert werden. Eine der wesentlichen Aufgaben solcher Strukturierungshilfen ist es auf der anderen Seite jedoch, im Zuge kreativer Sitzungen zunächst intelligente Fragen aufzuwerfen, die es dann im Wege der Detailanalysen zu beantworten gilt. Zur spezifischen Ausrichtung einzelner Informationsaktivitäten erscheint es allerdings auch hier zweckmäßig, wenigstens von grob vorkonzipierten strategischen Antwortalternativen auszugehen. Im nachfolgenden Abschnitt werden

nun einige ausgewählte Gestaltungsperspektiven eines strategischen Marketing im Zeichen des Wertewandels angedeutet.

2.3 GESTALTUNGSPERSPEKTIVEN EINES STRATEGISCHEN MARKETING IM ZEICHEN DES WERTEWANDELS

Durch Prozesse des gesellschaftlichen Wandels und speziell die damit verbundenen Werteverchiebungen ist grundsätzlich die gesamte Unternehmenspolitik tangiert; angefangen von der Festlegung allgemeiner Leitlinien oder Formalziele (z. B. Gewinnerzielung) bis hin zur Planung spezifischer Maßnahmen gegenüber einzelnen Austauschpartnern. Im folgenden sollen auf drei Gestaltungsebenen mögliche Ansatzpunkte eines strategischen, gesellschaftsorientierten Marketing verdeutlicht werden, und zwar im Sektor allgemeiner strategischer Stoßrichtungen, konkreterer Basisstrategien des Marketing sowie der Gestaltung des Marketing-Mix. Bei den Basisstrategien sowie dem Marketing-Mix stehen dabei vor allem die Absatzmarktbeziehungen eines Unternehmens und vermeintlich neue Wertakzentuierungen bei ihren Abnehmern im Zentrum.

2.3.1 STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN DES GESELL- SCHAFTSORIENTIERTEN MARKETING

Auf der Ebene strategischer Stoßrichtungen ist vor allem zu klären, in welcher Weise die Unternehmung auf Herausforderungen reagiert, die sich aus dem Wertewandel oder generell einem gesellschaftlichen Wandel ergeben. In Anlehnung an FELDMAN (1971, S. 58 f.) werden hier zumeist folgende strategische Stoßrichtungen angeführt (6):

- Ignoranz, d. h. die bewußte Nichtbeachtung der sich neu stellenden Herausforderungen;
- Widerstand gegen die Herausforderungen unter Einsatz einiger oder aller verfügbaren Mittel;
- Passive Anpassung der Unternehmenspolitik an die Herausforderungen;

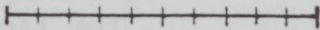
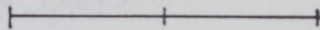
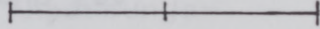
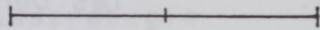
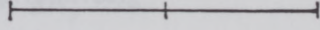
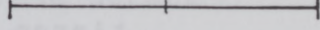
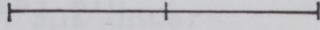
DIMENSIONEN STRATEGISCHER STOSSRICHTUNGEN IM RAHMEN EINES GESELLSCHAFTSORIENTIERTEN MARKETING	
Die Unterscheidung in Anpassung und Widerstand bildet die Kerndimension zur Kennzeichnung strategischer Stoßrichtungen im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und Anforderungen.	<div>Anpassung Widerstand</div> 
Anpassungs- und Widerstandsstrategien können sowohl aktiv als auch passiv angelegt sein. Als aktive Varianten des Widerstandes sind bspw. 'Beeinflussung' sowie 'Rückzug' und als passive Varianten des Widerstandes etwa 'Indifferenz', 'Ignoranz' sowie 'Isolation' zu nennen.	<div>aktiv passiv</div> 
Anpassungs- sowie Widerstandsstrategien können entweder auf die vorliegenden Spielregeln und Strukturen innerhalb einer Gesellschaft rekurrieren oder eine Veränderung bestehender Spielregeln und Strukturen beinhalten. Diese Dimension bringt in erster Linie die Intensität der Anpassung oder des Widerstands zum Ausdruck. Eine "strukturverändernde" Anpassungs- oder Widerstandsstrategie liegt bspw. dann vor, wenn im Rahmen der Strategie bestehende Normen- und Wertsysteme beeinflusst oder umgangen werden müssen. Hierbei ist eine strukturverändernde Anpassungsstrategie sicherlich erheblich leichter zu realisieren, da sie auf dem Strom der allgemeinen Strukturveränderung schwimmt.	<div>Beachtung bestehender Spielregeln und Strukturen Veränderung bestehender Spielregeln und Strukturen</div> 
Mit Blick auf den zeitlichen Bezug ist jeweils zwischen antizipativen und reaktiven Strategien zu unterscheiden. Bei einer antizipativen Anpassungsstrategie werden gesellschaftliche Entwicklungen und damit verbundene Forderungen gewissermaßen vorweggenommen.	<div>antizipativ reaktiv</div> 
Sowohl Anpassungs- als auch Widerstandsstrategien können ihr Ziel entweder auf einmal (Single Shot Approach bzw. holistische Strategie) oder schrittweise (inkrementale Strategie) zu erreichen versuchen.	<div>inkremental holistisch</div> 
Im Hinblick auf das Ausmaß, in dem gesellschaftliche Forderungen akzeptiert werden, ist zwischen selektiven bzw. Partial-Strategien und Totalstrategien zu unterscheiden. So können z.B. verbraucherpolitische Forderungen insgesamt oder nur hinsichtlich einzelner Aspekte abgelehnt und nithin bekämpft werden, was wiederum jeweils sowohl schrittweise als auch in einem Single Shot Approach angegangen werden kann.	<div>partial total</div> 
Bezüglich des Aktionsbereichs einer Anpassungs- oder Widerstandsstrategie kann schließlich noch in interne und externe Strategien differenziert werden. Ausgehend davon sind z.T. interessante Mischstrategien zu beachten (z.B. eine Mischung aus externer Anpassung an ökologische Forderungen und interner Widerstandsstrategie = "Strategie des ökologischen Face Lifting").	<div>intern extern</div> 

ABB. 20: MEHRDIMENSIONALER ORIENTIERUNGSRAHMEN ZUR ANALYSE UND NEUBE-
STIMMUNG STRATEGISCHER STOSSRICHTUNGEN IM KONTEXT GESELL-
SCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN UND FORDERUNGEN

- Innovation im Sinne kreativer und frühzeitiger Antworten auf die sich neu stellenden Herausforderungen (teilweise wird die frühzeitige Beachtung bzw. Beantwortung gesellschaftlicher Wandlungsprozesse auch gesondert genannt und als Antizipations-Strategie bezeichnet).

Die isolierte Betrachtung solcher idealtypischen strategischen Stoßrichtungen ist jedoch wenig zweckmäßig (vgl. auch Fritz, 1984b): einerseits sind in praxis zu meist Kombinationen aus diesen Stoßrichtungen zu beobachten; andererseits ist nach Maßgabe einer gesellschaftsorientierten Marketing-Philosophie immer eine Unternehmenspolitik zu fordern, die durch ein kreatives und innovatives Marketing inhaltlich geprägt ist und dabei in Abhängigkeit der vorliegenden Situation jeweils Facetten einer Ignoranz-, Anpassungs- oder Widerstands-Strategie aufweisen kann. Allerdings läßt sich aufbauend auf derartigen Klassifikationen möglicher strategischer Stoßrichtungen ein mehrdimensionales Denkraster konzipieren, wie es in Abbildung 20 skizziert ist. Dieses Denkraster bildet eine geeignete Planungshilfe, um die Ausrichtung der momentanen Unternehmenspolitik umfassend zu analysieren und vor dem Hintergrund vorliegender und/oder sich abzeichnender situativer Bedingungen potentielle Chancen/Risiken sowie ggf. erforderliche Änderungen dieser Politik zu diskutieren (zum Einsatz anderer Denkraster im Zuge der strategischen Marketingplanung vgl. Köhler, 1981; Raffée, 1985; Wiedmann/Kreutzer, 1985).

Die Festlegung strategischer Stoßrichtungen im Hinblick auf die Beachtung neuer Herausforderungen, die sich aus dem gesellschaftlichen Wandel oder speziell dem Wertewandel ergeben, erfolgt in der Praxis heute noch häufig unbewußt bzw. unreflektiert und nicht selten vor dem Hintergrund von Emotionen, die durch eine kurzsichtige Gewinnperspektive und die Unfähigkeit vor auszudenken genährt werden. Im Gegensatz dazu ist im vorliegenden Zusammenhang vielmehr eine bewußte, rationale Planung

anzustreben, die sich durch eine prinzipielle Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen auszeichnet. In Anbetracht der Vielschichtigkeit und hohen Komplexität des hier zu bewältigenden Planungsproblems wird es an dieser Stelle freilich nur möglich sein, einige ausgewählte Perspektiven der Festlegung strategischer Stoßrichtungen im Rahmen eines gesellschaftsorientierten Marketing anzudiskutieren (ausführlicher dazu vgl. Wiedmann, i. V.).

Im Zentrum steht zunächst die Frage, ob und inwieweit die Unternehmung auf einzelne Trends im Feld gesellschaftlicher Anforderungen stärker mit einer Anpassungs- oder Widerstands-Strategie antworten soll. Eine wichtige Entscheidungshilfe stellt hier etwa die zuvor erwähnte Betroffenheitsanalyse dar: Soweit dabei positive Wirkungen auf die Realisation der Ziele, Strategien sowie Maßnahmen des Unternehmens zu verzeichnen sind, drängt sich natürlich die Entscheidung für eine Anpassungsstrategie unmittelbar auf. Über eine passive, lediglich "windfall profits" realisierende Anpassung hinaus bietet sich hier häufig sogar eine aktive Anpassungs-Strategie an, bei der einzelne Tendenzen des Wertewandels und damit einhergehende Forderungen nicht nur als Datum aufgegriffen, sondern gezielt zu forcieren versucht werden. Diese Strategie kommt für all jene Anbieter in Betracht, deren Produkte oder Dienstleistungen sich beispielsweise durch die Öko-, Bio- oder Gesundheitswelle im Aufwind befinden. Zu denken ist ferner auch an Versicherungsunternehmen, denen etwa die Gesundheit ihrer Klienten aus unternehmenspolitischen Gründen unmittelbar am Herzen liegen muß. Das heute bereits verschiedentlich zu beobachtende Engagement von Versicherungsunternehmen im Sektor der Gesundheitsvorsorge (Aufklärung bezüglich der Notwendigkeit sowie Möglichkeit einer gesünderen Lebensführung, Finanzierung von Trimm-Dich-Pfaden etc.) und mithin der Versuch, den Stellenwert der Gesundheit im Bewußtsein der Bevölke-

rung zu erhöhen, ist von daher Ausdruck einer rationalen Strategie.

Ein weitaus schwierigeres Entscheidungsproblem stellt sich dann, wenn die Betroffenheitsanalyse eher negative Konsequenzen für das Unternehmen ausweist. Dies insofern, als Widerstands-Strategien in der Regel wenig erfolgversprechend, zumindest aber außerordentlich schwierig zu realisieren sind.

Hierbei gilt es insbesondere in Rechnung zu stellen, daß unsere Gesellschaft im Zuge des Wertewandels aktiver und kritischer geworden ist. Seinen Niederschlag findet dies beispielsweise in einer Reihe schlagkräftiger Organisationen, die einerseits im Sinne der Verwirklichung gesellschaftlicher Ziele auf den Bürger einwirken, sich andererseits zu dessen Sprecher gegenüber Staat und Wirtschaft machen. So z. B. ist heute eine Institution wie die Stiftung Warentest zu einem erheblichen Machtfaktor innerhalb unserer Gesellschaft geworden (vgl. Fritz, 1985 und die dort angegebene Literatur). Im Rahmen ihrer Aufgabe einer gezielten Konsumenteninformation finden zunehmend auch allgemeine gesellschaftliche Belange Beachtung (Umweltschutz, Ressourcenschonung etc.).

Darüber hinaus ist auch der einzelne Bürger aktiver und kritischer geworden: Hiermit sind nicht nur jene 2 % der Bevölkerung gemeint, die sich innerhalb der STERN-Untersuchung "DIALOGUE" als aktive Mitglieder von Bürgerinitiativen zu erkennen gaben. Vielmehr sind es jene ca. 30 % der Bevölkerung, die ihre Bereitschaft signalisierten, Boykottaufrufe gegen Produkte oder Unternehmen zu unterstützen. Beachtenswert sind ferner die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Beschwerdeverhalten von Konsumenten gegenüber Unternehmen (7) oder etwa die Ergebnisse einer Analyse von HARTMANN/FURCH (1976), die auf ein steigendes Engagement des einzelnen Bürgers hindeuten.

Nicht zu vernachlässigen ist schließlich der beträchtliche Informationsbedarf des Bürgers im Hinblick auf unternehmerisches Handeln und dessen Folgen (vgl. Raffée/Wiedmann, 1983 und 1985), der nicht zuletzt die Medien darin bestärkt, schonungslos Mißstände und Schwachstellen im Unternehmenssektor aufzudecken.

Greifen wir angesichts dieser Situation die Ignoranz-Strategie als eine extreme Variante des passiven Widerstandes heraus, so ist festzustellen, daß mit dieser Strategie der gesellschaftliche Wandel ganz sicher nicht aufgehalten oder entschärft werden kann. Im Gegenteil: es besteht vielmehr die Gefahr, daß er hierdurch noch weiter verstärkt und verschärft wird. Dies u. a. deshalb, weil

- fehlende Problemlösungsangebote seitens der Unternehmen den Stellenwert angestrebter sozialer Ziele eo ipso erhöht (der Stellenwert von Umweltwerten wird gemäß der Knappheitsthese um so eher noch weiter ansteigen, je weniger ökologiefreundliche Produkte angeboten werden und je mehr die Erhaltung der natürlichen Umwelt gefährdet ist);
- die Arena gesellschaftlicher Diskussion kampflos einer eher unternehmerfeindlichen Meinungskonkurrenz überlassen bleibt, die ihre Position innerhalb der Gesellschaft in Anbetracht der wahrgenommenen Passivität des Unternehmenssektors oder sogar z. T. spektakulärer Skandale (Umweltskandale, Spenden-Affäre etc.) weiter ausbauen kann.

Gleichzeitig bleibt bei einer passiven Widerstands-Strategie die Chance ungenutzt, einzelne Wandlungstendenzen in eine auch für Unternehmen noch akzeptable Richtung zu lenken. Die Tatsache, daß dennoch gerade die Ignoranz-Strategie in der Praxis weite Verbreitung gefunden hat, liegt häufig in einer Fehleinschätzung einzelner Wandlungstendenzen und die sie vorantreibenden gesellschaftlichen Gruppen begründet: Wertinnovatoren werden zumeist nur quantitativ in Abhängigkeit ihres prozentualen Anteils an der Gesamtbevölkerung beurteilt und nicht qualitativ im Hinblick auf ihr Macht- bzw. Beeinflussungspotential. Eine differenzierte Betroffenheitsanalyse muß insofern beispielsweise berücksichtigen, daß es sich jenen Bürgern, in deren Bewußtsein die Bewältigung aktueller sozialer Probleme heute einen hohen

Rangplatz einnimmt, in beträchtlichem Maße um Mitglieder höherer sozialer Schichten sowie um Meinungsführer handelt.

Mit nicht unerheblichen Problemen sind im Kontext einer kritischen Öffentlichkeit allerdings auch aktive Varianten einer Widerstands-Strategie verbunden, bei denen beispielsweise mittels PR-Maßnahmen, Lobbyismus etc. versucht wird, gesellschaftliche Gruppen und speziell Mitglieder wichtiger politischer Entscheidungsarenen im Sinne des Unternehmen zu beeinflussen. Abgesehen von schwierigen Gestaltungsproblemen und einem erheblichen Aufwand, besteht hier u. U. die Gefahr, daß die Beeinflussungsabsicht unmittelbar durchschau oder durch Teile der aktiven Öffentlichkeit aufgedeckt wird. Dies führt innerhalb der Bevölkerung zu Trotzreaktionen (Reaktanz) bzw. Bumerang-Effekten, die z. B. in Glaubwürdigkeitsverlusten oder sogar Unternehmensboykotten ihren Ausdruck finden und den Versuch eines rationalen Dialogs mit der Öffentlichkeit zunehmend erschweren.

Bevor die Entscheidung für eine Widerstands-Strategie gefällt wird, ist also zunächst eingehend zu prüfen, ob nicht vielleicht doch - und sei es auch nur partiell eine Anpassung an die sich neu stellenden gesellschaftlichen Anforderungen möglich oder letztlich sogar effizienter ist. Bei dieser Analyse dürfen nicht nur primafacie u. U. in Kauf zu nehmende, kurzfristige Gewinnverluste in Rechnung gestellt werden. Vielmehr müssen einerseits - etwa ausgehend von einer Cost-Constraint-Analyse (vgl. Wiedmann/Kreutzer, 1985) - jene Kosten ins Kalkül miteinbezogen werden, die bei der Überwindung von Widerständen seitens verschiedener Austauschpartner anfallen. Hierzu zählen u. a. höhere Aufwendungen für PR und Werbung, die Motivation der von Sinn- und Orientierungskrisen befallenen Mitarbeiter usw. Nicht zu vernachlässigen sind jene schwer quantifizierbaren Kosten, die sich

aus gesellschaftlichen Konflikten, einer weiteren Polarisierung der Interessenlager, staatlichen Reglementierungen und ggf. sogar dem Zusammenbruch unseres marktwirtschaftlichen Ordnungssystems ergeben.

Auf der anderen Seite dürfen weitreichende Unterstützungspotentiale nicht übersehen werden, die sich einem gesellschaftsorientierten Marketing eröffnen. Die Ergebnisse der STERN-Untersuchung "DIALOGUE" signalisieren beispielsweise hier eine beträchtliche Bereitschaft in der Bevölkerung, die Verwirklichung einzelner sozialer Ziele durch finanzielle Opfer zu unterstützen (vgl. Abbildung 21).

Selbstverständlich sind die tatsächliche Opferbereitschaft und damit z. B. verbundene preispolitische Spielräume oftmals geringer als es in solchen Studien erhoben wurde. Immerhin dürfte aber das reale Potential dennoch beträchtlich sein. Es wird allerdings nur dann zu einem konkreten Opfer führen, wenn im Zuge eines kreativen und innovativen Marketing Überzeugende Konzepte vorgelegt und aktivierende Strategien eingesetzt werden. Als strategische Stoßrichtung ist insofern in aller Regel eine Anpassungs-Strategie und insbesondere eine antizipative Anpassungs-Strategie anzustreben. Die Strategie der antizipativen Anpassung hat etwa den Vorteil, daß genügend Zeit bleibt, um sich auf neue Anforderungen einzustellen, entsprechende Problemlösungen zu entwickeln und sich schrittweise anzupassen. Dabei kann es in einigen Fällen durchaus sinnvoll sein, diese Strategie auf den Bereich interner Maßnahmen wie z. B. systematische Umweltbeobachtung, Generierung von Schubladenplänen usw. zu beschränken und nach außen zunächst noch eine Ignoranz- bzw. Abwarte-Strategie zu verfolgen. Diese Mischstrategie bietet sich beispielsweise an, um

- nicht unnötig "schlafende Hunde zu wecken" und vorhandene Pfründe nicht vorschnell aufzugeben,
- abzuwarten, ob und inwieweit sich einzelne Wertinnovationen tatsächlich durchsetzen,

- die Erfahrungen anderer Unternehmen zu nutzen (Trittbrettfahrer-Strategie).

Im Rahmen einer gezielten Chancen-/Risiken- sowie Stärken-/Schwächen-Analyse ist dann allerdings jeweils detailliert zu überprüfen,

- ob es nicht zu spät ist und die u. U. entstehenden Glaubwürdigkeitsverluste zu groß sind, wenn die "schlafenden Hunde" von selbst erwachen oder von einer erbosten aktiven Öffentlichkeit geweckt und auf die Unternehmen gehetzt werden?
- ob die Erfahrungs- sowie Profilierungsvorsprünge der Pionierunternehmen überhaupt noch einzuholen und mithin entsprechende Marktanteile zu erreichen sind?

Das Timing eines Strategienwechsels wird damit zu einem zentralen Problem strategischer Marketingplanung.

Insgesamt ist das Chancenpotential von Anpassungsstrategien sicher größer als es von Managern aus ihrem Blickwinkel der kurzfristigen Gewinnerzielung gesehen wird. Dennoch kann und darf eine gesellschaftsorientierte Marketing-Philosophie keinesfalls mit der Forderung nach einer Anpassung an alle gesellschaftlichen Trends gleichgesetzt werden. In einigen Fällen sind aktive Widerstandsstrategien durchaus legitim und dem Prinzip sozialer Verantwortung folgend sogar teilweise zu fordern. Als Beispiele sind etwa der Verfall von Leistungswerten und die damit einhergehende Beeinträchtigung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, eine Mißachtung jeglicher ökonomischer Sachzwänge und der Versuch, Unternehmen zu "Wohlfahrtsinstitutionen" zu machen, die einseitige Zuschreibung von Verantwortung und die mangelnde Bereitschaft einiger Bürger, Eigenverantwortung zu übernehmen u. ä. m. anzuführen. Widerstands-Strategien haben hier u. a. dann Aussicht auf Erfolg, wenn

- nicht abgewartet wird, bis einzelne Wertwandlungstendenzen verkrusten, sondern auf der Basis eines Früherkennungs-Systems eine antizipative Widerstands-Strategie verfolgt wird;

- nicht versucht wird, das Rad der Geschichte völlig zurückzudrehen (Widerstand gegen die Aufklärungsfunktion einer kritischen Presse oder einer Institution wie der Stiftung Warentest im Sinne einer "Total-Strategie"), sondern lediglich Teilaspekte zum Gegenstand der Widerstands-Strategie erhoben werden ("Partial-Strategie" zur Eindämmung einzelner Negativeffekte);
- ein Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit gesucht wird;
- das Bemühen um gesellschaftsorientierte Problemlösungen glaubhaft versichert werden kann und nicht lediglich vom Standpunkt einseitig ökonomischer Interessen aus argumentiert wird;
- das Unternehmen die Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung schon verschiedentlich unter Beweis gestellt hat und im Meinungsbild der Öffentlichkeit als integer gilt.

Soweit sich ein Unternehmen in einer Situation befindet, in der nur noch eine reaktive Widerstands-Strategie möglich ist, steigen die Erfolgchancen, je mehr die restlichen Bedingungen erfüllt werden (können). Überdies ist hier im besonderen Maße eine "Strategie der kleinen Schritte" zu verfolgen (inkrementalistische Marketingstrategie; vgl. dazu Raffée/Wiedmann/Abel, 1983, S. 709 ff.).

2.3.2 KONKRETE BASISSTRATEGIEN IM KONTEXT EINES GESELLSCHAFTSORIENTIERTEN MARKETING

Mit den skizzierten strategischen Stoßrichtungen wird jeweils nur eine allgemeine Grundkonzeption vorgegeben, die im Zuge eines Einsatzes des Marketing-Instrumentariums eingeschlagen werden soll. Zur zieladäquaten Steuerung des Einsatzes verschiedener Marketing-Instrumente werden zusätzlich sog. Basisstrategien relevant, die im Hinblick auf die Verwirklichung globaler strategischer Stoßrichtungen instrumentübergreifend alternative Realisationsmöglichkeiten aufzeigen. Hierzu gehören beispielsweise die Strategie der Marktsegmentierung, die Kooperationsstrategie, die Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs, die Diversifikationsstrategie, die Strategie der Corporate Identity u. ä. m. (vgl. auch Raffée, 1985).

2.3.2.1 DIE KOOPERATIONSSTRATEGIE

Von zentraler Bedeutung ist zunächst die Kooperationsstrategie: Die Aufgabenstellungen eines aktiven gesellschaftsorientierten Marketing sind prinzipiell so komplex, daß sie sich durch ein einzelnes Unternehmen kaum bewältigen lassen; und zwar unabhängig davon, ob eine Anpassungs-, Widerstands- oder Mischstrategie verfolgt wird. Abgesehen von der üblichen Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmen - sei es direkt, im Zuge einer Verbandspolitik oder speziell geschaffener Einrichtungen wie z. B. der "Initiative geschütztes Leben", über die verschiedenen Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie gemeinsame Image-Kampagnen schalten - sind hier vor allem auch neue Wege der Kooperation einzuschlagen. Bei einer aktiven Anpassungs-Strategie bietet sich dabei etwa die Kooperation mit Behörden, verbraucherpolitischen Institutionen, Bürgerinitiativen usw. an. Dies sowohl im Zusammenhang mit einem "Werte-Management" (z. B. Beeinflussung von Wertvorstellungen innerhalb der Bevölkerung durch gemeinsame Aufklärungskampagnen) als auch im Hinblick auf die Erarbeitung konkreter Problemlösungen (Vertreter von Verbraucherinstitutionen, Bürgerinitiativen usw. als Mitglieder in kreativen Teams u. ä. m.). Ähnliche Kooperationsprojekte sind natürlich auch im Sektor einer aktiven Widerstands-Strategie vorstellbar. Hervorzuheben ist schließlich noch in beiden Fällen die sog. "Stellvertreter-Strategie", bei der sich ein Unternehmen mittels Öffentlichkeitsarbeit für andere Institutionen oder gesellschaftliche Gruppen einsetzt (vgl. dazu Raffée/Wiedmann, 1983 und 1985) oder umgekehrt versucht, für sich Fürsprecher in der Öffentlichkeit zu gewinnen. Letzteres kann prima facie insofern eine außerordentlich effiziente Strategie darstellen, als hier die Unternehmung öffentlich nicht mit PR-Kampagnen pro domo in Erscheinung tritt und mithin Reaktanzrisiken reduziert

werden können. Die Gefahr besteht allerdings darin, daß die Verflechtungen zwischen Unternehmen und ihren "Fürsprechern" durchschaut werden und letztlich ein noch stärkerer sozialer Druck als Bumerang zurückkommt, die Vertrauensbasis noch weiter reduziert wird u. ä. m.

Diese - in der Praxis durchaus gebräuchliche - Variante der Stellvertreter-Strategie ist also mit äußerster Vorsicht einzusetzen. Aussicht auf Erfolg besteht beispielsweise dann, wenn absolut integere Persönlichkeiten oder Institutionen mit guten Argumenten als "Fürsprecher" gewonnen werden können. Hierzu zählen etwa Politiker nur noch sehr bedingt; laut STERN-Untersuchung "DIALOGUE" stehen sie bei über 60 % der Bevölkerung ganz oder teilweise unter Korruptionsverdacht.

2.3.2.2 DIE DIVERSIFIKATIONSSTRATEGIE

Neben unterschiedlichen Varianten der Kooperation spielen im gesellschaftsorientierten Marketing gerade auch Diversifikationsstrategien eine erhebliche Rolle. So etwa das planmäßige Eindringen in neuartige Märkte bzw. Leistungsbereiche, in denen im Sinne einer aktiven Anpassungs-Strategie kommerziell erfolgsversprechende Angebote für die Bewältigung aktueller sozialer Probleme möglich sind (z. B. ökologiefreundliche Produkte). Die Diversifikationsstrategie ist ferner für jene Unternehmen von herausragender Bedeutung, die mit ihrem angestammten Angebotsprogramm ins Schußfeld öffentlicher Kritik geraten sind oder noch geraten können. Aufmerksamkeit verdienen hier beispielsweise unterschiedliche Diversifikationsprojekte seitens der Zigarettenindustrie. Hinter dem hier in den letzten Jahren verstärkt zu beobachtenden Eindringen in den Dienstleistungssektor ("Malboro-Reisen"), den Bekleidungssektor ("Camel-Kleiderkollektion" etc.), können sich jeweils rechts unterschiedliche strategische Stoßrichtungen verbergen:

- Zunächst kann hier eine passive Widerstands-Strategie ihren Niederschlag finden, in dem neue Betätigungsfelder aufgebaut werden, auf die man sich dann zurückzieht, wenn die öffentliche Kritik weiter zunimmt und die Kosten zur Überwindung von Widerständen seitens der Öffentlichkeit eine (noch) ungünstigere Kosten-Nutzen-Relation ergeben, oder wenn ein weiteres Ansteigen des Gesundheitsbewußtseins eine nicht zu beeinflussende Abwanderungstendenz bei den Kunden bewirkt.
- Teilweise läßt sich hinter einzelnen Diversifikationsprojekten allerdings auch eine aktive Widerstands-Strategie vermuten; und zwar insofern, als hier im Lichte eines drohenden generellen Werbeverbots neue Sortimentselemente anvisiert werden, von denen aus der Zigarettenabsatz im Wege des Image-Transfers auch dann weiter gefördert werden kann (vgl. dazu auch Raffée, 1985).
- Zumindest theoretisch nicht völlig auszuschließen ist ferner eine aktive Anpassungs-Strategie, bei der neue ertragbringende Betätigungsfelder erschlossen werden, um Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bezüglich gesundheitsunschädlicher Zigaretten zu finanzieren.
- Bei einzelnen Gesprächen mit Firmenvertretern, die allerdings keinesfalls repräsentativ sind, drängt sich mitunter jedoch der Verdacht auf, daß es sich hier jeweils lediglich um eine Verkaufsförderungs-Idee handelt, deren strategische Gestaltungsperspektiven nicht weiter reflektiert wurden (Ignoranz-Strategie). Damit wären also gewissermaßen zufällig Maßnahmen eingeleitet worden, die einen fruchtbaren Boden für ein breites Spektrum strategischer Handlungsalternativen bereiten.

Als eine besondere Variante der Diversifikation läßt sich z. T. schließlich die Ergänzung des eigentlichen Leistungsprogramms um spezielle "Sozio-Programme" begreifen; z. B. in Gestalt von Stiftungen, Umschulungs- und Arbeitsbeschaffungsprogrammen, Hilfsprogrammen für sozial Benachteiligte u. ä. m. Die Implementierung derartiger Sozio-Programme verkörpert insofern eine zentrale Herausforderung an das strategische Marketing, als heute bereits beachtliche Teile der Bevölkerung über das eigentliche Leistungsprogramm hinaus aktive Beiträge zur Verwirklichung gesellschaftlicher Ziele erwarten. Neben Beiträgen zur Entlastung der Arbeitsmarktsituation sowie zum Umweltschutz wird hier teilweise sogar ein Engagement bei der Verwirklichung allgemeiner humanitärer und kultureller Ziele von Unternehmungen erwartet (vgl. Abbildung 21). Abgesehen von vermeintlichen Risiken, die aus

GESELLSCHAFTSPOLITISCHE ZIELE - WICHTIGKEIT, ZUSTÄNDIGKEITEN UND OPFERBEREITSCHAFT

BEVÖLKERUNG 14-64 JAHRE, 38,73 MIO. = 100%		Ziel ist sehr/ ziemlich wichtig	Zuständig ist/sind			Opferbereit- schaft der Bürger
			Staat	Wirt- schaft	Bürger	
ARBEITSMARKT, AUSBILDUNG, SOZIALE SICHERHEIT	NEUE ARBEITSPLÄTZE, LEHRSTELLEN	97	77	68	5	58
	SICHERUNG DER SOZIALLEISTUNGEN	91	81	23	4	44
	RATIONALISIERUNGSPROBLEMEN VORBEUGEN	80	42	41	5	/
	MEHR BERUFL. WEITERBILDUNG, UMSCHULUNG	75	59	37	6	20
	MEHR MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN	55	21	19	6	/
	VORVERLEGUNG DES RENTENALTERS	53	47	12	2	24
WIRTSCHAFTS- UND VERMÖGENSSTRUKTUR	KLEIN- UND MITTELBETRIEBE FÖRDERN	80	71	26	3	/
	GROSSUNTERNEHMEN STÄRKER KONTROLLIEREN	74	64	7	2	/
	HÖHERE BESTEUERUNG DER GROSSVERDIENER	73	69	2	1	/
	BESITZ UND EIGENTUM FÖRDERN	63	53	18	9	/
	MEHR ANREIZE, SICH SELBSTÄNDIG ZU MACHEN	47	38	16	5	/
LEISTUNGS- ORIENTIERUNG	LEISTUNGEN DER ÖFFENTL. VERWALTUNG ÜBERSCHAUBARER MACHEN	79	70	5	4	/
	SELBSTVERANTWORTUNG, EIGENINITIATIVE DES EINZELNEN FÖRDERN	69	28	10	38	/
	LEISTUNGSDENKEN FÖRDERN	54	27	15	18	/
UMWELT	ERHALTUNG VON UMWELT UND NATUR	94	59	47	54	45
	UMWELTFREUNDLICHE PRODUKTE FÖRDERN	89	45	66	18	/
	ALTERNATIVE ENERGIEQUELLEN NUTZEN	83	55	57	13	/
	ROHSTOFF- UND ENERGIEVERSCHWENDUNG BEKÄMPFEN	86	56	48	40	/
	MENSCHENFREUNDLICHE STÄDTE SCHAFFEN	83	67	26	18	/
	FREUNDLICHERE GESELLSCHAFT	70	27	8	44	/
FORSCHUNG UND WISSENSCHAFT	MEHR FÖRDERUNG VON FORSCHUNG UND WISSENSCHAFT	65	52	34	2	12
	MEHR GESELLSCHAFTLICHES VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN BEI DER FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	61	41	33	6	/
FRIEDENSSICHERUNG	FÜR ABRÜSTUNG IN OST UND WEST SORGEN	88	84	7	14	/
	MILITÄRISCHE VERTEIDIGUNGSKRAFT STÄRKEN	38	36	2	3	7
GESUNDHEIT	ÜBER SUCHTGEFAHREN BESSER AUFKLÄREN	83	45	7	18	/
	BESSERE MASSNAHMEN ZUR GESUNDHEITSVORSORGE	80	59	7	18	34
	BEWUSSTSEIN FÜR GESUNDE LEBENSWEISE STÄRKEN	79	28	7	39	/
SOZIALE VERANTWORTUNG	SOZIAL BENACHTEILIGTE STÄRKER UNTERSTÜTZEN	79	59	9	14	25
	MEHR VERSTÄNDNIS FÜR AUSLÄNDER	59	29	7	38	/
	MEHR FÜR DIE DRITTE WELT TUN	56	37	13	17	20
KULTUR UND FREIZEIT	MEHR MENSCHLICHE BEGEGNUNGSTÄTTEN	51	21	3	13	/
	FÖRDERUNG VON KUNST UND KULTUR	36	24	7	6	6
	NOCH MEHR AKTIVE FREIZEITANGEBOTE	35	15	3	12	/

ABB. 21: AKTUELLE WERTHALTUNGEN

QUELLE: STERN-UNTERSUCHUNG 'DIALOGE'

einer Nichtbeachtung solcher Erwartungen resultieren können, sind vor allem die sich hier eröffnenden Chancen in den Vordergrund zu stellen. Zwar ist das soziale Engagement deutscher Unternehmen nicht unbeachtlich; es ist jedoch noch immer zu gering. Vor allem aber mangelt es an einer konsequenten Integration einzelner Sozio-Programme in ein strategisches Marketingkonzept: Dieses neue Profilierungs- und Wettbewerbsfeld muß erst noch systematisch erschlossen werden. Dies erfordert einerseits kreative Ideen, um Sozio-Programme auszuarbeiten, die ggf. gleichzeitig einen unmittelbaren Beitrag zur Verwirklichung der jeweiligen Unternehmensziele zu leisten vermögen. Zu denken ist beispielsweise an ein spezielles Informationsprogramm für Arbeitslose oder sozial Benachteiligte, welches einen EDV-Hersteller als Informationsspezialisten in der Öffentlichkeit ausweist oder als Referenz bei der Akquisition öffentlicher Aufträge dienen kann.

Auf der anderen Seite ist eine systematische Planung erforderlich: Ähnlich wie das Kernangebot bzw. einzelne Sortimentssparten, so müssen auch Sozio-Programme u. a. in weitere Marketingstrategien eingebettet sein. Hierzu zählen etwa einzelne Varianten der Kooperationsstrategie (z. B. Zusammenarbeit mit Medien, sozialen Organisationen, kirchlichen Einrichtungen oder staatlichen Stellen) oder der Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs sowie der Marktsegmentierung.

Die folgenden Beispiele geben einen ersten Überblick über Sozio-Programme, wie sie heute von einigen Unternehmen bereits realisiert werden (dazu auch Schneider, 1984):

- Die Stiftung Volkswagenwerk finanzierte oder bezuschußte 1983 37 Forschungsprojekte und Stipendienprogramme mit einem Gesamtaufwand von 119 Mio DM. Unterstützt werden u. a. Forschungsaufenthalte für Biologen, Chemiker und Sozialwissenschaftler im Ausland, Projekte zur Erforschung der Waldschäden bis hin zu Programmen im Zusammenhang mit der Dritte-Welt-Problematik. Auch das

Jugendwerk der Deutschen Shell ist nicht zuletzt durch seine Aktivitäten im Bereich Forschungsförderung bekannt geworden - erwähnt sei etwa die inzwischen "klassische" Shell-Jugendstudie.

- Zum 100-Jahre-Jubiläum stiftete Karstadt 1981 ein komplettes SOS-Kinderdorf in Brasilien. Der PR-Berater Josef v. FERENCZY organisierte sowohl die Sozioprogramm-Aktion als auch die werbewirksame Publikation in der Massenpresse. Vor allem wurde herausgestellt, daß die Spendenaktion (3 Mio DM) anstatt teurer Jubiläumsfestivitäten durchgeführt worden sei.
- Nestlé entwickelte in Zusammenhang mit Erziehungswissenschaftlern der Universität Hamburg ein Lernspiel für Kinder ("Spiel mit Ziel"), das zum Selbstkostenpreis als Kassette und als Buch vertrieben wird.
- Die Deutsche Bank bietet - teils kostenlos, teils als self liquidating offer - Broschüren und Handbücher für Schulabsolventen an, die Tips für eine erfolgreiche Bewerbung, Hinweise zur Studienplatzwahl und sogar einen Bogen zur Berechnung des BAFÖG-Anspruchs enthalten.
- United Technologies Corporation wirbt in Zeitungsanzeigen für eine Kunstaussstellung, finanziert den Druck entsprechender Werbeplakate und unterstützt eine Fotoreise des Fotojournalisten EISENSTÄDT. In ähnlicher Weise ist Roth-Händle durch sein Engagement im Bereich der Kunstförderung hervorgetreten.
- McKinsey führt kostenlose Beratungsprojekte durch - etwa für den World Wildlife Fund, um dessen Spendenmarketing zu verbessern, oder für die Bundesanstalt für Arbeit; hier sollen Programme zur Bekämpfung der Arbeitsplatzprobleme entwickelt werden. Diese Aktivitäten vollziehen sich ganz oder teilweise im Rahmen privater Eigen-Engagements von McKinsey-Mitarbeitern.
- Zum 100. Geburtstag der Augsburger NCR wurden die Beschäftigten zu einem freiwilligen Gehaltsverzicht aufgerufen, um damit weitere Lehrstellen zu schaffen. 60 % der Belegschaft machten mit; 12 Lehrlinge konnten zusätzlich eingestellt werden. Bei Nixdorf erbrachte eine ähnliche Aktion innerhalb eines halben Jahres 120.000 DM (6 Lehrlinge); bemerkenswert ist hierbei, daß das Spendenprogramm von zwei Sachbearbeiterinnen angeregt und (mit Unterstützung des Firmenchefs) durchgeführt wurde.
- Mehrere Großunternehmen - etwa Pilkington, British Steel, Philips, Control Data, Rank Xerox (USA), Saint Gobain oder Siemens - unterstützen die Gründung und Neuansiedlung von Unternehmen, indem sie diesen (häufig unter Einschaltung von Spezialagenturen) Wagniskapital zu besonders günstigen Bedingungen zur Verfügung stellen - vorzugsweise in Regionen, die von Massenentlassungen oder Betriebsstillegungen seitens ebendieser Großunternehmen betroffen sind. Derartige Programme sind bislang vor allem in Großbritannien, den USA, Frankreich und den Niederlanden zu beobachten. So schuf British Steel bisher 20.000 neue Arbeitsplätze,

Saint Gobain fördert jährlich die Schaffung von mehr Arbeitsplätzen, als der Konzern selbst abbaut.

- Philip Morris fördert im Rahmen eines mit jährlich 120.000 DM dotierten Forschungspreises "Herausforderung Zukunft" fortschrittliche Erfindungen und Entwicklungen in den Bereichen "Mensch und Umwelt", "Architektur und Siedlungsstruktur", "Information und Kommunikation", "Transport und Verkehr". Ein ähnliches Programm betreibt der Genfer Uhrenhersteller Rolex.
- Die Ikea Stiftung unterstützt aus einem Stiftungskapital von 6,5 Mio DM zahlreiche Aktivitäten in den Bereichen Verbraucheraufklärung, Ökologie und Stadtgestaltung - so etwa die Öko-Gruppe "Die Wüste lebt" im Frauenstadtteilzentrum Berlin-Kreuzberg, die an der Wiederherstellung ökologischer Kreisläufe in der Großstadt arbeitet. Nicht zuletzt wird jährlich ein mit 50.000 DM dotierter "Verbraucherpreis" verliehen.
- Alpirsbacher Klosterbräu fördert ökologische Projekte über die unternehmenseigene Initiative "Alpirsbacher Naturhilfe"; je verkauftem Hektoliter Bier werden 10 Pfennig für Umweltschutzmaßnahmen zur Verfügung gestellt. So wurde beispielsweise Horst STERNs Buch "Rettet die Wildtiere" finanziell unterstützt; ein Teil der Verkaufserlöse floß an den Bund Umwelt und Naturschutz für den Kauf von Naturschutzgebieten. 1984 warb der Unternehmenschef schriftlich bei 150 Bürgermeistern von Schwarzwaldgemeinden für die Teilnahme an Informationsveranstaltungen eines Münchener Organisationsberaters, der dem Waldsterben mit Projektmanagement-Verfahren zu Leibe rücken will. Die Aktion stieß nicht nur bei den Kommunalverantwortlichen, sondern auch bei regional ansässigen Industrieunternehmen, bei Wissenschaftlern und nicht zuletzt beim Ministerpräsidenten auf erhebliches Interesse: Inzwischen arbeitet die baden-württembergische Landesregierung nach dem vorgeschlagenen Planungskonzept.
- Die Uhu-Vertrieb GmbH stellt im Rahmen einer "Aktion zur Wiedereinbürgerung von Uhus in Deutschland" wichtigen Handelspartnern Patenschaften des seltenen Eulenvogels zur Verfügung. "An einem schönen Wochenende" fährt man gemeinsam ins Grüne, vermittelt Informationen über das Aussterben und die Wiederansiedlung des Uhu, anschließend setzt jeder Pate seinen Uhu in freier Wildbahn aus.

2.3.2.3 DIE STRATEGIE DES KALKULATORISCHEN AUSGLEICHS

Die Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs nimmt im gesellschaftsorientierten Marketing immer dann einen hohen Stellenwert ein, wenn einzelne Engagements keine volle Kostendeckung gestatten: Es handelt sich hierbei um eine planmäßige Kombination von Gewinn- und Verlustträgern; sei es

als Ausgleich zwischen einzelnen Leistungen (Programmausgleich), sei es als zeitliche Kopplung von Gewinn- und Verlustperioden (zeitlicher Ausgleich) (vgl. Raffée, 1981, S. 9 - 10; Raffée/Wiedmann/Abel, 1983, S. 718 - 720). Während beim zeitlichen Ausgleich davon ausgegangen wird, daß es lediglich entwicklungsbedingte Durststrecken zu überwinden gilt und mit gesellschaftsorientierten Angebotsprogrammen eventuell sogar die "Cash Cows" von morgen herangezüchtet werden können, sieht der Programmausgleich ggf. auch eine permanente Alimentierung durch gewinnbringende Angebotsteile vor. Die Notwendigkeit zur permanenten Alimentierung ergibt sich einerseits natürlich mit Blick auf die erwähnten Sozio-Programme, andererseits jedoch u. U. auch bei einzelnen Bestandteilen eines gesellschaftsorientierten Leistungsprogramms. Sie ist u. a. - abgesehen etwa vom Motiv einer altruistischen Gewinnverwendung - dann in Erwägung zu ziehen, wenn ein strategischer Vorteil zu erwarten ist. In diesem Zusammenhang lassen sich idealtypisch insbesondere image- und kontextbezogene Programme unterscheiden.

- Die Zielrichtung imagebezogener Programme besteht im Kern darin, durch die Profilierung des Unternehmens einen entsprechenden Mittelrückfluß über z. B. die Absatzförderung des gesamten Leistungsprogramms zu erreichen. Zu denken ist hier beispielsweise an Sozio-Programme zur Unterstützung sozial Benachteiligter, zur Förderung von Kunst und Kultur etc., die einem Unternehmen bei attraktiven Kundensegmenten u. U. preispolitische Spielräume, eine höhere Marken- oder Firmentreue und andere strategische Vorteile verschaffen können. Einzelne Sozio-Programme können hier sogar unmittelbar den Charakter spezifisch produkt- bzw. leistungsbezogener Verkaufsförderungs-Aktionen annehmen.

- Im Zentrum kontextbezogener Programme steht demgegenüber der Versuch, auf allgemeine Rahmendaten bzw. unternehmensrelevante Umweltbedingungen Einfluß zu nehmen. Das Motiv für die Implementierung von Sozio-Programmen kann hier beispielsweise in einem u. U. nur schwer in Gewinngrößen zu quantifizierenden Nutzen (z. B. Erhaltung des sozialen Friedens, der marktwirtschaftlichen Ordnung etc.) oder in sehr konkreten strategischen Vorteilen bestehen.

Letzteres liegt z. B. dann vor, wenn Versicherungsunternehmen gesundheitsbezogene Sozioprogramme verwirklichen, die Hersteller nichtalkoholischer Getränke Aufklärungskampagnen gegen den Alkoholkonsum schaffen u. ä. m.

Von der Verwirklichung einzelner Sozio-Programme oder gesellschaftlicher Sortimentsteile läßt sich unmittelbar eine Verbindung zur Strategie der Corporate Identity ziehen. Dies u. a. deshalb, weil es einerseits mit solchen Programmen möglich ist, der Identität des Unternehmens im Bild der öffentlichen Meinung spezifische Akzente zu verleihen, andererseits die jeweiligen Programme an der Unternehmensidentität ausgerichtet und mit ihr kompatibel sein müssen.

2.3.2.4 DIE STRATEGIE DER CORPORATE IDENTITY

Die Strategie der Corporate Identity (CI-Strategie) verlangt grundsätzlich, daß die gesamte Unternehmenswirklichkeit (Politik, Grundsätze, Wertvorstellungen, Unternehmenskultur, Betriebsklima, Organisationsstruktur, Sachziele, Strategien sowie Maßnahmen, Ressourcen und Potentiale, Führungsstile etc.) stringent an einer langfristigen Zielkonzeption ausgerichtet, im Erscheinungsbild dokumentiert sowie nach "Innen und Außen" konsistent kommuniziert wird.

Im Visier der CI-Strategie steht zumeist die Selbstdarstellung des Unternehmens als geschlossenes Ganzes bzw. die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit sowie des Unternehmensselbstverständnisses im Innen- und Außenverhältnis (8). Durch das Bemühen um ein "widerspruchsfreies System unternehmerischer Handlungen und Kommunikationen" (Kneip, 1979, S. 68) soll hierbei gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit ein "Corporate Image" aufgebaut werden, welches Identifikations- sowie Unterstützungspotentiale schafft und generell die Basis für Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz oder sogar Zuneigung bildet. Im Blick auf die Mitarbeiter des Unternehmens (interne Öffentlichkeit) nimmt insbesondere der Aufbau eines ausgeprägten "Wir-Gefühls" einen hohen Stellenwert ein, um die damit verbundenen Motivationseffekte und Ein-

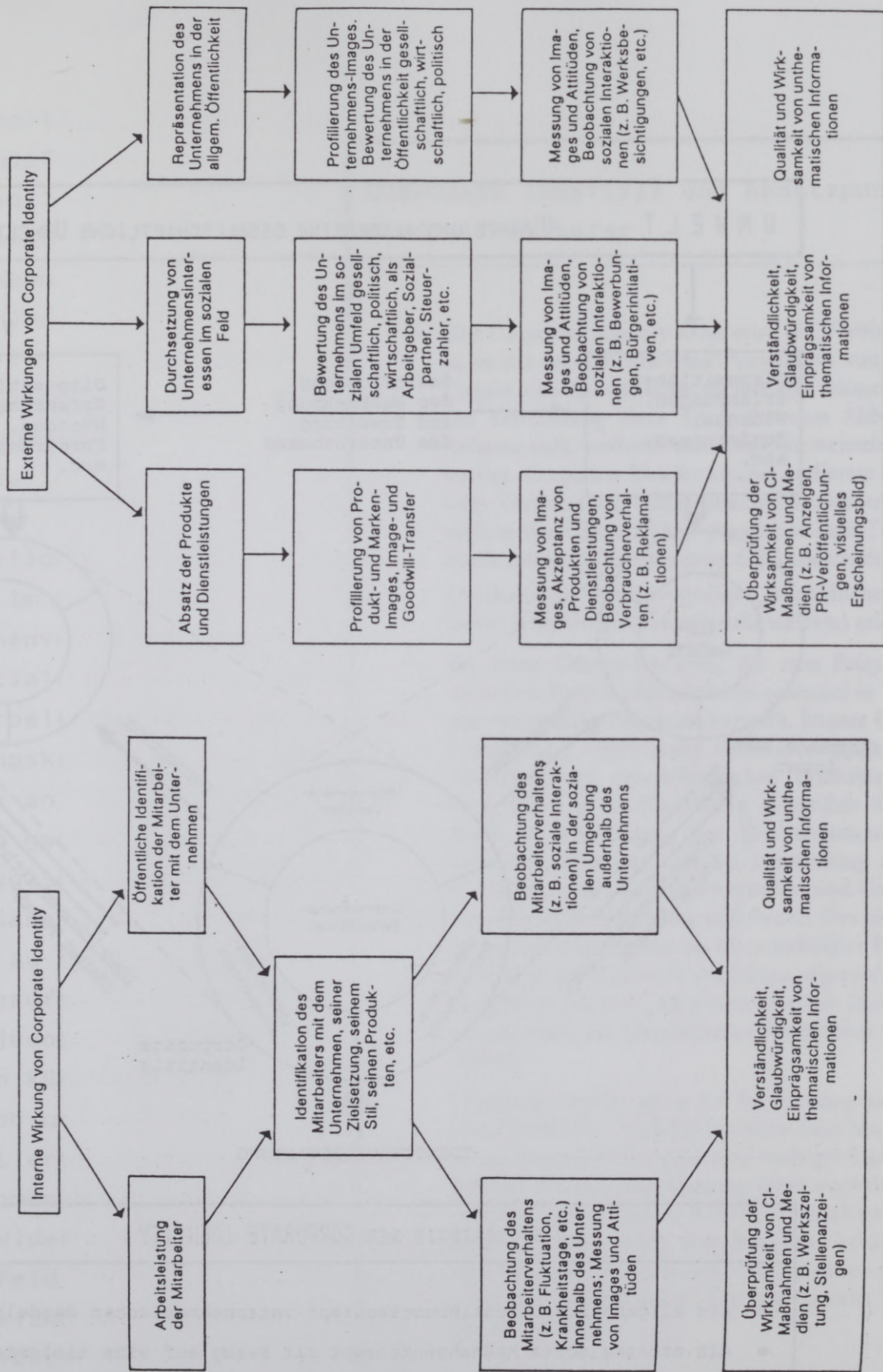
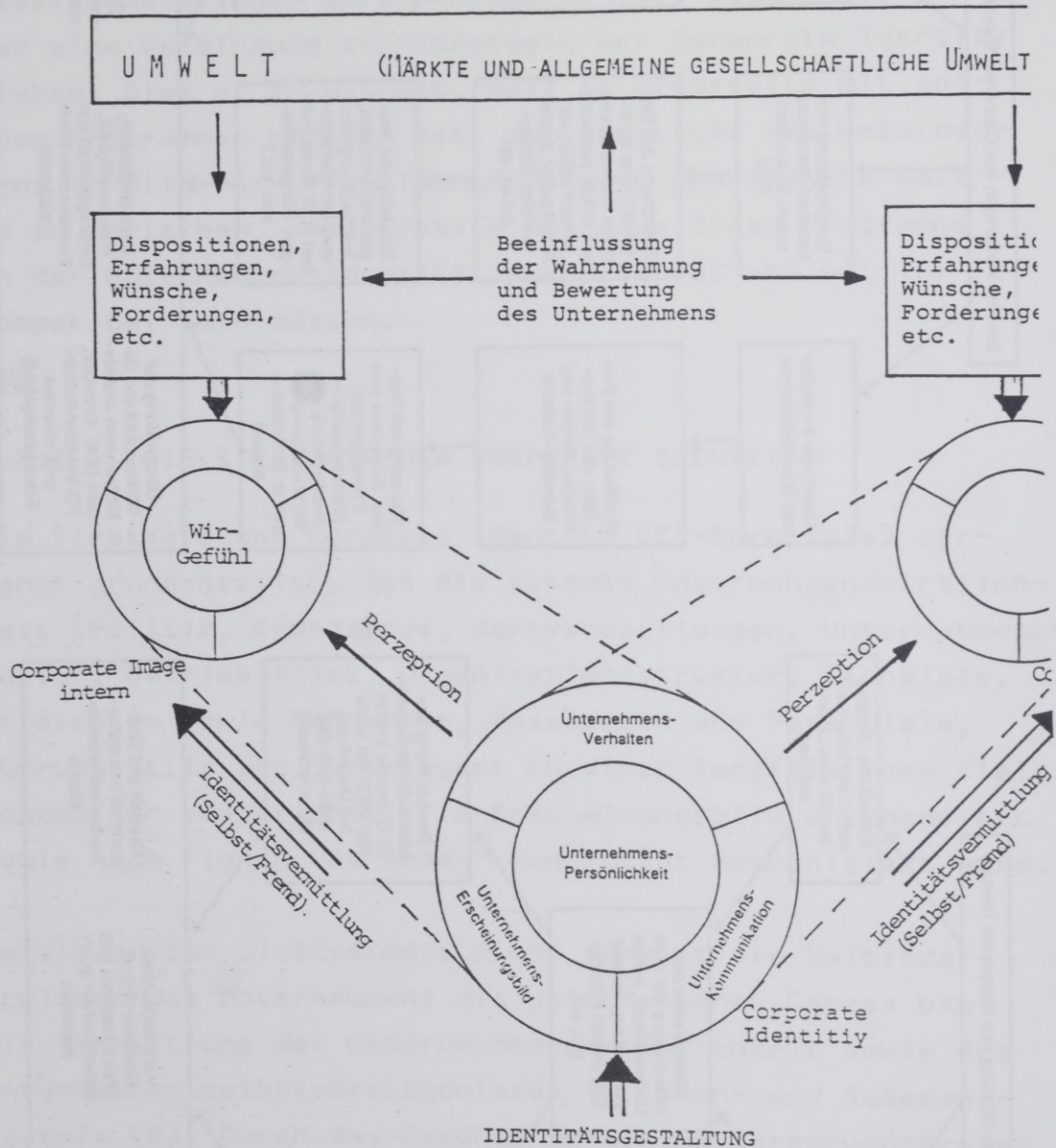


ABB. 22A: WIRKUNGSBEREICHE DER CORPORATE IDENTITIY STRATEGIE
(ENTNOMMEN AUS GUTJAHR, 1980, S. 84 U. 85)



DIE STRATEGIE DER CORPORATE IDENTITY

- Als allgemeines Orientierungskonzept unternehmerischen Handelns
- Als strategisches Maßnahmenkonzept mit Bezug auf eine zielorientierte Identitätsgestaltung und -vermittlung
(CI-Instrumente: Corporate Behavior, Corporate Design und Corporate Communications)

ABB. 23: DAS GRUNDMUSTER DER CORPORATE IDENTITY STRATEGIE (Z.T. IN ANLEHNUNG AN BIRKIGT/STADLER, 1980, S. 26)

satzmögli
ausschöpf
keit soll
das damit
unternehm
ziell jew
Goodwill-
bzw. Good
Abbildung
tion der (

Zweifello:
ategie im
Im Innenv
potential
von Arbeit
tierungski
Kritik an
lösten ges
strategisc
momentane
z. T. zu t
und Berufs
sich jedoc
seinen kür
aus, ob ur
akzeptiert
ternehmen
eine Wider
Schußfeld
lichkeit
ses mittel
sowie psyc
nehmensphi
sem Zusam
Unternehme
nicht krit

CORPORATE IDENTITIY und Ansatzpunkte eines Goodwill-Transfer

- Eine Corporate Identity kann etwa die Verbindung herstelle
schen der wünschenswerten Produktion von Tonziegeln in
Ziegelei und der zunächst als weniger wünschenswert ersc
den Erweiterung einer Tongrube zum Abbau des notwe
Rohmaterials, wodurch allerdings Umweltschutzinteressen l
werden. Corporate Identity könnte in diesem Falle durch ein
volle Verknüpfung beider unternehmerischer Aktivitäten di
stellung der Öffentlichkeit gegenüber dem Tonabbau und c
durch erfolgten Veränderung der Landschaft beeinflussen u
Durchsetzung der notwendigen behördlichen Genehmigur
fahren (zum Beispiel Gemeindebeschlüsse) erleichtern.
- Bei einem Chemie-Konzern, der zum Beispiel neben der
sächlichen Kunststoffproduktion nebenbei in Tochtergestellsc
pharmazeutische Präparate herstellt, könnte Corporate Ident
Verknüpfung dieser recht verschiedenartigen unternehmer
Aktivitäten und unterschiedlichen Produkte erreichen. D
wäre, daß sich die Einstellung gegenüber dem Chemie-K
durch die Herstellung des Erlebniszusammenhanges zw
Kunststoffproduktion und der Herstellung sogenannter et
pharmazeutischer Produkte verändert und hier gar eine wech
tige positive Beeinflussung stattfindet: Das pharmazeutische
terunternehmen gewinnt an wirtschaftlicher Bedeutung und
würdigkeit hinsichtlich moderner wissenschaftlicher Fors
der Chemie-Konzern als ganzer wird im Hinblick auf seine
tion innerhalb der Gesellschaft als nützlicher und akzeptable
funden.
- Corporate Identity kann die Verbindung zwischen unterse
chen Produkten, Produktgattungen oder Marken herstellen
etwa einem neuen Produkt eine wichtige Starthilfe bieten: D
räte zur Wärmerückgewinnung eines marktführenden Radi
herstellers werden dann als technisch hochwertiger, vertraue
diger empfunden, wenn dem Abnehmer bekannt ist, daß sie
nem Unternehmen stammen, das in einem anderen Markt
durch die Qualität seiner Produkte bereits Marktführersch
worden hat.

ABB. 22B: BEISPIELE ZUM GOODWILL-TRANSFER
EINER STRATEGIE DER CORPORATE ID
(ENTNOMMEN AUS GUTJAHR, 1980, S.

suchen und/oder heranzüchten. Fraglich bleibt dann allerdings, ob und inwieweit solchen, in aller Regel von sozialer Kurzsichtigkeit oder sogar Blindheit geschlagenen Karriere-Tigern nicht die Blick fehlt, um strategische Problemlösungen zu entwickeln, die die erforderliche Gradwanderung zwischen Unternehmensinteressen einerseits, gesellschaftlichen Anforderungen andererseits gewährleisten.

Im Außenverhältnis ergeben sich Herausforderungen an eine CI-Strategie insofern, als die Öffentlichkeit aufmerksamer und kritischer geworden ist. Der einzelne Bürger möchte mehr über Unternehmen und deren Leistungen erfahren. Ferner sind Medien, verbraucherpolitische Organisationen und Bürgerinitiativen eifrig bemüht, Schwachstellen im Unternehmenssektor aufzudecken und einzelne Unternehmen an den Pranger zu stellen. Hiermit wird das Image - sowohl von den am Pranger stehenden Unternehmen als auch anderen Unternehmen, die durch entsprechende Ausstrahlungseffekte hiervor betroffen sind - durch eine "veröffentlichte Meinung" bestimmt (Fremdbestimmung der Corporate Identity bzw. des Corporate Image). Dies erfolgt nicht selten in einer Weise, die dem Selbstbild des Unternehmens oder sogar der tatsächlichen Identität des Unternehmens widerspricht und adäquate Korrekturmaßnahmen erforderlich erscheinen läßt.

Um diesen Herausforderungen im Innen- und Außenverhältnis wirksam begegnen zu können, reicht das traditionelle CI-Verständnis allerdings nicht aus. Die bislang noch im Zentrum stehenden Maßnahmen im Feld des Corporate Design und z. T. noch der Corporate Communications, die in der Praxis allzu oft lediglich einen kosmetischen Charakter tragen, sind vielmehr in ein umfassendes, strategisch ausgerichtetes CI-Konzept zu integrieren. Kennzeichnend für ein solches strategisches CI-Konzept sind einerseits eine allgemeine Orientierungsperspektive für die gesamte

Unternehmensplanung, andererseits konkrete Gestaltungsperspektiven im Sektor der Identitätsgestaltung und -vermittlung.

o CI als allgemeine Orientierungsperspektive

Zunächst handelt es sich bei der CI-Strategie – was oftmals übersehen wird – um ein allgemeines Orientierungskonzept der strategischen Unternehmensplanung. Jede Unternehmung sollte sich darüber im Klaren sein, daß sie eine spezifische, historisch gewachsene sowie durch die gesamte Unternehmenswirklichkeit geformte Identität kompatibel sind. Die CI-Strategie fordert insofern eine Abstimmung aller Aktivitäten mit der bestehenden Unternehmensidentität: "Ein Unternehmen, dessen bisherige Produktpolitik darauf ausgerichtet war, Standardartikel der unteren Preisklasse mit unvermeidbaren qualitativen Abstrichen anzubieten, und das nunmehr qualitativ hochwertige Produkte zu offerieren beabsichtigt, wird auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen" (Kirsch/Trux, 1981, S. 318). Zum einen allein schon deshalb, weil die vorliegende Identität einem strategischen Manövrieren interne Beschränkungen auferlegt, in dem die Handlungspotentiale (Mitarbeiterqualifikation, Führungsstil, Planungssysteme, Distributionsverbindungen etc.) bislang in eine völlig andere Richtung gefördert wurden. Zum anderen strahlt die bisherige Unternehmensidentität auf die Austauschpartner aus und führt dort zu einem Corporate Image, welches z. B. die Unternehmung in bestimmten Bereichen als nicht kompetent erscheinen läßt. Ähnliche Probleme stellen sich einem Unternehmen, welches bislang eine Ignoranz-Strategie verfolgt und als Umweltverschmutzer gilt. Ein kurzfristiges Umschalten auf einen gesellschaftsfreundlichen Kurs dürfte hier weder intern noch extern zu verwirklichen sein.

Die CI-Strategie ist nun jedoch keinesfalls innovationsfeindlich und verbietet jeglichen Strategiewandel; sie erschöpft sich also keineswegs in der Forderung: "Schuster bleib bei deinem Leisten". Gefordert wird allerdings, daß die Bindung an die bestehende Unternehmensidentität sowie die damit verbundenen Meinungsbilder in

der Öffentlichkeit (Corporate Image) jeweils explizit im Rahmen der Planung Beachtung findet. Soweit Strategien und Maßnahmenprogramme zweckmäßig erscheinen, die nicht mit der Identität und/oder dem Image kompatibel sind, so ist ein Identitätswandel zu planen und den internen sowie externen Austauschpartnern zu vermitteln. Da die Neugestaltung der Corporate Identity und/oder des Corporate Image eine außerordentlich schwierige und langfristig angelegte und auf einem Früherkennungs-System basierende strategische Planung erfolgen. Dabei sind bezüglich der Corporate Identity und des Corporate Image langfristige Zielvorstellungen zu entwickeln und in einem strategischen Bezugsrahmen zu verankern, der eine Orientierungsgrundlage für die Identitätsgestaltung und -vermittlung bildet. Der in einem solchen strategischen Bezugsrahmen niederzulegende Identitätsentwurf enthält zunächst im wesentlichen nichts anderes als die Kernaussagen der Unternehmensphilosophie: Welche unternehmenspolitische Haltung soll im Produkt-/Markt-Bereich, bei der Forschung und Entwicklung, im Feld der Organisations- und Führungssysteme, im Sektor allgemeiner sozialer Verantwortung etc. eingenommen werden? In welchem Ausmaß sollen beispielsweise Kundenbedürfnisse, Arbeitnehmererwartungen oder ökologische Probleme berücksichtigt werden?

o Ansatzpunkte der Identitätsgestaltung

Die Gestaltungsperspektive der CI-Strategie wird nun - wie schon erwähnt - häufig etwas verkürzt als Problem einer gezielten Imagepolitik dargestellt. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen CI-Strategie ist demgegenüber jedoch vielmehr in einer bewußten Identitätsgestaltung zu sehen. Eine bewußte Identitätsgestaltung ist deshalb zu fordern, weil sich die Identität eines Unternehmens sicherlich auch ohne steuernde Eingriffe entwickelt; dann u. U. jedoch in eine Richtung, die den langfristigen Zielvorstellungen des Unternehmens zuwiderlaufen könnte. Insofern ist dafür Sorge zu tragen, daß die gesamte Unternehmenswirklichkeit tatsächlich den im Identitätsentwurf festgelegten Maximen entspricht.

Da die Identitätsgestaltung immer im Spannungsfeld zwischen betriebs---

wirtschaftlichen Zielsetzungen und den Anforderungen der Austauschpartner sowie der Gesellschaft insgesamt steht, ist jedoch gleichzeitig jeweils im Einzelfall zu prüfen, ob und inwieweit die allgemein fixierten Maximen den verschiedenartigen Anforderungen gerecht werden und mithin realisierbar sind. Von hier ergeben sich u. U. Impulse für eine Neuformulierung bzw. Korrektur des Identitätsentwurfes. Dies beispielsweise dann, wenn im Zeichen des Wertwandels festzustellen ist, daß sich ein eng ökonomisch definiertes Selbstverständnis des Unternehmens nicht mehr durchhalten läßt. Umgekehrt allerdings auch dann, wenn der Identitätsentwurf einen gesellschaftsorientierten Kurs festlegt, der sich angesichts ökonomischer Anforderungen nicht realisieren läßt.

Letzteres führt häufig dazu, daß die z. B. in Geschäftsberichten oder Festtagsreden von Managern proklamierte Corporate Identity (verbal-ideelle Ebene) im Widerspruch zu der sich im tatsächlichen Verhalten niederschlagenden Corporate Identity steht. Die Folge davon sind u. a. erhebliche Orientierungs- und Motivationsprobleme innerhalb des Unternehmens sowie ggf. extreme Glaubwürdigkeitsverluste im Außenverhältnis. Es gilt demgegenüber also eine klare und realisierbare Position im Identitätskonzept festzulegen, die z. B. mit Hilfe von Maßnahmen im Sektor des Organizational sowie Management Development in allen Funktionsbereichen des Unternehmens umzusetzen ist. Im Kontext eines gesellschaftsorientierten Marketing ist hierbei eine Unternehmenswirklichkeit zu konstituieren, die entweder den Werten und Erwartungen der Austauschpartner entspricht (Anpassungsstrategie) oder die Voraussetzungen für eine (partielle) Widerstandsstrategie schafft (z. B. Aufbau von Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen, die es dem Unternehmen ermöglichen, gegenüber einzelnen Forderungen im Verbund mit dem Wertewandel erfolgreich Widerstand zu leisten, intensives soziales Engagement in Teilbereichen, um in anderen Sektoren neue Forderungen ignorieren oder sogar reduzieren zu können, oder Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland, um den Umweltschutzanforderungen im Inland ausweichen zu können).

Einhergehend mit der Umsetzung des Identitätsentwurfes ist insbeson-

dere darauf zu achten, daß die Wahrnehmung der eigenen Identität (Selbstbild) mit der tatsächlichen Identität übereinstimmt. Vor dem Hintergrund einer Bewältigung kognitiver Dissonanzen seitens der Manager muß jedoch gerade hier oftmals eine Diskrepanz zwischen tatsächlicher Identität und dem Selbstbild festgestellt werden. Die Manager schätzen die Unternehmensidentität z. B. im Blick auf die Verwirklichung gesellschaftlicher Anforderungen häufig rosiger ein als sie es tatsächlich ist. Ohne eine Korrektur des Selbstbildes, die eine realistische Selbsteinschätzung gewährleistet, lassen sich demgegenüber jedoch gesellschaftliche Herausforderungen nicht frühzeitig erkennen und strategisch beantworten. Entsprechend groß ist dann auch vielfach die Überraschung und das Unverständnis, wenn die Unternehmung "plötzlich" im Kreuzfeuer öffentlicher Kritik steht. Solche strategischen Überraschungen können sich allerdings auch dann ergeben, wenn es versäumt wurde, die Identität des Unternehmens den Austauschpartnern ausreichend klar zu verdeutlichen.

o Ansatzpunkte der Identitätsvermittlung

Die Identitätsvermittlung erfolgt grundsätzlich über das äußere Erscheinungsbild (Corporate Design), alle Kommunikationsmaßnahmen (Corporate Communications) sowie das gesamte Verhalten des Unternehmens (Corporate Behavior), und zwar entweder vorwiegend ungesteuert und unbewußt oder eher zielorientiert gesteuert im Hinblick auf die Erzeugung eines bestimmten Corporate Image. Hinzu kommt die Identitätsvermittlung über Dritte (Fremdvermittlung). Hierzu zählen etwa die Darstellung des Unternehmens in Medien sowie Ausstrahlungseffekte, die sich aus der Selbst- sowie Fremddarstellung anderer Unternehmen ergeben (z. B. prägen auch die von der Presse aufs Korn genommenen "schwarzen Schafe" einer Branche das Image anderer Unternehmen). Als Beispiel mag im vorliegenden Zusammenhang der Fall EDUSCHO dienen: Das Unternehmen bietet jetzt zu Weihnachten ein "Profi-Handwerker-Set" zu einem extrem günstigen Preis an. Die Qualität bzw. das Preis-/Leistungsverhältnis dieses Angebots wurde nun jedoch in einem Interview in einer Sendung des SWF 3 (06. November 1984) von einem Experten mit einem niederschmetternden Urteil belegt. Abgesehen

von den Konsequenzen für das Image dieses Unternehmens und insbesondere der von ihm jeweils angebotenen Zusatzprodukte, besteht auch die Gefahr, daß auch die von anderen Kaffeeanbietern im Rahmen ihrer Verkaufsförderungspolitik offerierten Zusatzprodukte und eventuell sogar die Unternehmen in toto in Verruf geraten.

Die CI-Strategie verlangt nun generell, daß die Identitätsvermittlung soweit wie möglich zielorientiert gesteuert erfolgt. Mit Blick auf das Phänomen der Fremddarstellung bzw. der Fremdvermittlung der Unternehmensidentität resultiert daraus etwa die Notwendigkeit

- alle potentiellen und/oder faktischen Quellen einer Fremdvermittlung genau zu analysieren,
- die Angriffsfläche für die negative Fremddarstellung zu reduzieren,
- positiv gesinnte "Fremdvermittler" zu fördern bzw. zielorientiert einzusetzen (z. B. Kontaktpflege gegenüber einer positiv gestimmten Presse)
- korrigierend einzugreifen, soweit eine Fremddarstellung erfolgt, die dem angestrebten Identitäts- bzw. Imagekonzept des Unternehmens zuwiderläuft.

Um die Angriffsfläche gegenüber einer veröffentlichten Meinung oder sonstigen Varianten der Fremddarstellung zu reduzieren, bietet sich insbesondere der Aufbau einer starken und vertrauenswürdigen Unternehmenspersönlichkeit im Bewußtsein der Öffentlichkeit an: Je mehr ein Unternehmen in der Vergangenheit einen intensiven Dialog mit der Öffentlichkeit gepflegt hat, um so geringer ist die Gefahr, daß es zum Spielball unterschiedlicher Fremdvermittler werden kann. Ein solcher Dialog impliziert u. U. auch ein deutliches Abheben von anderen Unternehmen und ggf. auch eine klare Distanzierung von den Geschäftspraktiken der sog. schwarzen Schafe im Rahmen des Identitäts-Mix (vgl. dazu auch Raffée/Wiedmann, 1985).

Eine wesentliche Voraussetzung zur Reduzierung der Angriffsfläche ist in jedem Fall natürlich, daß im Zuge der Identitätsgestaltung

eine Unternehmenswirklichkeit konstituiert wird, die keinen Anlaß zur Kritik gibt. Dies ist allerdings nur bis zu einem gewissen Grade möglich, weil die Kritik einzelner Elemente der Öffentlichkeit auch auf überzogenen, unrealistischen Erwartungen basieren kann. Wird ein kommerzielles Unternehmen beispielsweise als Wohlfahrtsinstitution eingestuft, so kann es den daraus erwachsenden Ansprüchen sicherlich nicht gerecht werden. Wichtiges Element einer CI-Strategie ist von daher eine kontextbezogene Kommunikationspolitik, die auf die hinter einzelnen Erwartungen stehenden Bedürfnisse, Einstellungen sowie Werte Einfluß zu nehmen und insgesamt etwa einen Wertekonsens innerhalb der Gesellschaft zu sichern versucht (z. B. bezüglich der Akzeptanz ökonomischer Grunderfordernisse, der Mitverantwortung des einzelnen Bürgers etc.) (vgl. dazu auch Raffée/Wiedmann, 1985). Diese Strategie hat allerdings nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn beispielsweise ökonomische Argumente nicht einseitig und vordergründig ins Feld geführt werden und ein echtes Bemühen um gesellschaftsorientierte Problemlösungsbeiträge glaubhaft vermittelt werden kann.

Im Feld der Korrektur von Fremddarstellungen, die dem Image des Unternehmens schaden, ist sowohl an direkte Gegendarstellungen als auch längerfristig angelegte kommunikationspolitische Maßnahmen zu denken. Soweit beispielsweise Unternehmen ungerechtfertigt von Medien in Mißkredit gebracht werden, bieten sich u. a. etwa folgende Maßnahmen an:

- gerichtlich erzwungene Gegendarstellungen durch das Medium selbst;
- Gegendarstellungen in bezahlten Anzeigen, und zwar im betreffenden Medium oder in anderen Medien;
- Anzeigenkampagnen in Kooperation mit anderen Unternehmen oder auf Verbandsebene, die eine kritische Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber einzelnen Medien zu fördern oder sogar deren Glaubwürdigkeit in Frage zu stellen versuchen (vgl. ergänzend auch Raffée/Wiedmann, 1985).

Ähnliche Maßnahmen sind sicherlich auch mit Blick auf Bürgerinitiativen, verbraucherpolitische Institutionen etc. vorstellbar. Darüber hinaus sollten Unternehmen allerdings auch die Beeinträchtigung ihres

Corporate Image durch das Verhalten anderer Unternehmen ernst nehmen und gezielt mit entsprechenden Maßnahmen beantworten. Eine solche Beeinträchtigung ergibt sich etwa für einige Hersteller- und Handelsorganisationen aus der Verkaufsförderungspolitik der großen Kaffeeanbieter, die in ihren Verkaufsstellen unterschiedliche Zusatzprodukte zu Niedrigstpreisen offerieren. Im Falle des zuvor erwähnten EDUSCHO-Angebots "Profi-Heimwerker-Set" wäre es für den Werkzeugfachhandel und einige Hersteller durchaus in Erwägung zu ziehen, eventuell sogar in Kooperation mit verbraucherpolitischen Institutionen, Medien etc. das mangelhafte Preis-/Leistungsverhältnis dieser Offerte kommunikationspolitisch aufzugreifen. Interessant ist in diesem Zusammenhang etwa auch eine schon etwas länger zurückliegende Anzeige der Firma ASBACH, in der die Zerstörung ihrer Marke "Asbach-Uralt" durch Preispromotions des Handels zu verhindern versucht wurde. Der Anzeigentext enthielt sinngemäß folgende Aussage: "Qualität hat ihren Preis! Wenn Sie unser Produkt im Handel zu einem Schleuderpreis erhalten, so handelt es sich dabei um ein Lockvogel-Angebot, für das Sie bei anderen Produkten einen höheren Preis bezahlen müssen". Eine derartige Gegendarstellung können sich freilich nur jene Unternehmen leisten, die im Zuge ihrer Identitätsgestaltung eine entsprechende Machtposition gegenüber dem Handel aufgebaut haben (z. B. mit Hilfe einer starken Profilierung beim Endverbraucher im Rahmen einer Pull-Strategie).

o Strategische Alternativen der Identitätsvermittlung

Sowohl bei der Immunisierung gegenüber einer Fremdvermittlung der Corporate Identity als auch der Korrektur von Fremddarstellungen hat sich gezeigt, wie wichtig eine adäquate Selbstdarstellung durch das Unternehmen sein kann. Hierbei sind allerdings je nach Situation einzelne Strategiealternativen zu beachten. Zunächst etwa eine gesamunternehmensbezogene CI-Strategie, die darauf abzielt, mittels Firmenwerbung eine starke Unternehmenspersönlichkeit im Bewußtsein der Öffentlichkeit aufzubauen. Der Vorteil dieser Variante liegt u. a. in der Möglichkeit, positive Ausstrahlungseffekte oder Synergieeffekte zu nutzen, wie sie in Abbildung 22 angedeutet wurden. Auf der anderen Seite besteht allerdings die Gefahr negativer Ausstrah-

lungseffekte: Würde beispielsweise die Firma PROCTER & GAMBLE eine gesamtunternehmensbezogene CI-Strategie verfolgen, hätte sie in Anbetracht der Attacken gegen das Produkt "Top Job" mit solchen negativen Ausstrahlungseffekten auf das übrige Sortiment (Pampers, Lenor etc.) zu rechnen. Die Entscheidung für eine gesamtunternehmensbezogene CI-Strategie setzt insofern immer eine detaillierte Chancen-/Risiken-Analyse voraus.

Als extreme Alternative zur gesamtunternehmensbezogenen CI-Strategie ist die Strategie der bewußten CI-Verschleierung gegenüber der externen Öffentlichkeit anzuführen. Sie ist sicherlich dann empfehlenswert, wenn z. B.

- einzelne Produkte in der Gefahr stehen, ins Schußfeld öffentlicher Kritik zu geraten,
- das Angebotsprogramm sehr unterschiedliche Programmteile aufweist (Baby-Nahrung und Seife) und damit negative Assoziationen einhergehen könnten ("die Baby-Nahrung schmeckt nach Seife"),
- bei einem ganzheitlichen Auftreten der Eindruck eines übermächtigen Unternehmensgiganten entstehen könnte.

Angesichts derartiger Situationen bietet sich beispielsweise eine Marken-Strategie an, die lediglich einzelne "Produktidentitäten" vermittelt. Um dennoch die Vorteile einer CI-Strategie nutzen zu können, ist als Kompromiß eine CI-Strategie erwägenswert, die sich lediglich auf einzelne strategische Geschäftseinheiten bezieht ("SGE-bezogene CI-Strategie"). Erscheint es dabei zweckmäßig, die Verbindungen zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten gezielt zu verschleiern, könnten die Geschäftseinheiten als (quasi-)selbständige Unternehmungen etabliert und durch eine Holding im Hintergrund gesteuert werden.

Soweit die Strategie bewußter CI-Verschleierung vor dem Hintergrund negativer Ausstrahlungseffekte angesichts drohender öffentlicher Kritik erfolgt, besteht allerdings immer die Gefahr, daß die Identität des Unternehmens durch Fremdvermittler aufgedeckt wird. Im Rahmen einer Chancen-/Risiken-Analyse ist von daher zu klären, welche Konsequenzen mit einer solchen Demaskierung für das Unternehmen

verbunden sind. Zu diesem Problembereich liegen bislang keine Forschungsergebnisse vor; der Risikograd einer Verschleierungsstrategie läßt sich insofern kaum abschätzen. Aufs Ganze gesehen ist allerdings zu vermuten, daß die Verschleierungsstrategie in einigen Fällen letztlich doch geringere Risiken in sich birgt, als eine gesamtunternehmensbezogene CI-Strategie bzw. kaum gewichtige Konsequenzen daraus resultieren, daß CI-Maßnahmen erst dann eingeleitet werden, wenn es die Aktivitäten von Fremdvermittlern erfordern. Allerdings sollte dabei nicht abgewartet werden, bis die Fremdvermittler in die Arena gesellschaftlicher Diskussion treten. Zu versuchen ist vielmehr im Rahmen geeigneter Früherkennungssysteme deren Absichten frühzeitig zu erfassen.

Für viele Unternehmen stellt sich heute jedoch weniger das Problem der Wahl zwischen einer gesamtunternehmensbezogenen CI-Strategie, SGE-bezogenen CI-Strategie oder einer Strategie der bewußten CI-Verschleierung. Sie haben sich in der Öffentlichkeit bereits einen gewissen Namen gemacht und stehen zur Zeit vielmehr vor dem Problem, ihr Corporate Image zu korrigieren. In dieser Situation befinden sich etwa die Unternehmen der chemischen Industrie, der Mineralölindustrie etc. Um den sich stellenden Herausforderungen zu begegnen, wurden und werden hier im Feld der Corporate Communications erhebliche Anstrengungen unternommen, und zwar sowohl in Gestalt breit angelegter Image-Kampagnen (z. B. "Esso-Anpackkampagne", Chemiegemeinschaftswerbung "Chemie ist...") als auch differenzierter PR-Maßnahmen (Lehrmaterial für Schulen etc.). Der Erfolg dieser Bemühungen ist unterschiedlich: teilweise sind imponierende Erfolgsmeldungen zu verzeichnen (vgl. Richter/Stahl/Demuth, 1983); teilweise sind die erzielten Ergebnisse jedoch eher als "mager" zu bezeichnen (vgl. Sieh/Bernhard, 1984). Die mangelnden Erfolge einzelner Bemühungen haben ihren Ursprung nicht selten darin, daß ihr Schwerpunkt im Bereich der Identitätsvermittlung und nicht der Identitätsgestaltung angesiedelt ist: Ohne den ernsthaften Versuch, die Unternehmenswirklichkeit und konkret etwa die Produktpolitik den gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen, werden Imagekorrekturen hier in den seltensten Fällen gelingen. Von Unternehmerseite mag nun - teilweise völlig zu recht -

der Einwand kommen, daß sie den gesellschaftlichen Anforderungen in vollem Umfang gerecht werden und lediglich ein durch die Presse verzerrtes Bild in der Öffentlichkeit vorliegt, oder daß eine weitere Anpassung aufgrund ökonomischer oder technologischer Aspekte nicht möglich ist. Dann ist allerdings zu fragen, ob die bisherigen Image-Kampagnen sowie PR-Maßnahmen ein geeignetes Mittel darstellen, um dies einer Bevölkerung zu vermitteln, die nahezu täglich von Umweltskandalen oder sonstigen Schattenseiten der Wirtschaft aufgeschreckt wird. Greifen wir als Beispiel die Kampagnen der chemischen Industrie und die Chemiegemeinschaftswerbung der Initiative "Geschützter Leben" heraus, so steht hier jeweils die Vermittlung von Problemlösungsbeiträgen in unterschiedlichen Sektoren im Mittelpunkt ("Chemie ist..."; "Chemie. Auf Ihrer Seite" etc.). Zwar ist dieses Schwerpunktthema bis zu einem gewissen Grade geeignet die chemische Industrie als "notwendiges Übel" darzustellen, die Attacken im Hinblick auf mangelnde Beiträge zum Umweltschutz werden damit jedoch nur zum Teil aufgefangen; teilweise besteht sogar die Gefahr, daß hinter diesen Kampagnen eine Ausweichstrategie vermutet wird und somit Reaktanzeffekte ausgelöst werden. Im Gegensatz zu der bisherigen Stoßrichtung der Selbstdarstellung erscheint es vor diesem Hintergrund zweckmäßiger, stärker auf die eigentlichen Erwartungen sowie Forderungen der Öffentlichkeit einzugehen und klar Stellung zu beziehen. Soweit sich die Forderungen nicht erfüllen lassen, gilt es die Probleme und Konfliktsituationen darzustellen und um Verständnis zu werben. Einhergehend damit muß z. T. sicherlich auch die schwierige Aufgabe eines Wertemanagement in Angriff genommen werden, etwa um ökonomische Grunderfordernisse wieder etwas stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit zu rücken. Darüber hinaus ist eine Distanzierung von den "schwarzen Schafen" des eigenen Lagers erforderlich, was sowohl in einer sehr offenen Weise als auch versteckt bzw. auf unterschwelligem Wege erfolgen kann (ein interessanter Ansatz einer versteckten Distanzierung findet sich z. B. in den DSM-Anzeigen, das Unternehmen präsentiert sich hier als "Das andere Unternehmen für Chemie, Kunststoffe, Fasern").

Flankierend zu einer klaren Stellungnahme im Zuge der Selbstdarstellung hat der Versuch, Problemlösungsbeiträge in anderen Sek-

eine wichtige Funktion im Sinne der Akzeptanzerhöhung und Unterstreichung der Glaubwürdigkeit. Zu betonen ist allerdings, daß es sich hier lediglich um flankierende Maßnahmen handeln kann, die für sich allein wenig effektiv sind und u. U. sogar Glaubwürdigkeitsverluste mit sich bringen können. Um die Effektivität solcher flankierender Maßnahmen zu erhöhen, erscheint jeweils ein gewisser Bezug zu jenen Themen zweckmäßig, die in der Arena öffentlicher Diskussion stehen. Zu denken ist etwa an die werbliche Hervorhebung der F & E-Bemühungen im Blick auf die Beachtung von Umweltschutzaspekten, an Sozio-Programme der Forschungsförderung auf diesem Gebiet (z. B. "Jugend forscht für eine noch umweltfreundlichere Chemie") etc. Ein Unternehmen wie z. B. die BASF könnte ferner etwa ihr vorbildliches System im Sektor der Arbeitsmedizin und des Gesundheitsschutzes (vgl. Thiess, 1980) stärker ins Bewußtsein der Öffentlichkeit rücken. Insgesamt gilt es also ein systematisch aufeinander abgestimmtes Identitäts-Mix einzusetzen, dessen Kern jedoch ein gesellschaftsbezogenes Unternehmensverhalten und eine klare Stellungnahme im Dialog mit der Öffentlichkeit zu bilden hat.

2.3.2.5 DIE STRATEGIE DER MARKTSEGMENTIERUNG (SEGMENTIERUNGSSTRATEGIE)

Von übergreifender Bedeutung ist schließlich noch die Strategie der (Markt-)Segmentierung. Im Zentrum steht dabei einerseits die Aufspaltung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogenere Teileinheiten (Segmente) bzw. die gezielte Identifikation und Abgrenzung relevanter Zielgruppen; andererseits die systematische Bearbeitung der herausgearbeiteten Segmente bzw. Zielgruppen mit Hilfe von Marketinginstrumenten. Bei der Segmentbearbeitung sind u. a. die strategischen Varianten eines konzentrierten Marketing (Konzentration auf ein Segment) sowie differenzierten Marketing (differenzierte Bearbeitung mehrerer Segmente) zu beachten.

Interessante Ansatzpunkte einer Segmentierungs-Strate-

gie ergeben sich etwa gerade in Verbindung mit der CI-Strategie. Im Gegensatz zu einer globalen CI-Strategie sollte dabei grundsätzlich eine differenzierte CI-Strategie verfolgt werden. Im Zeichen gesellschaftlicher Forderungen kann eine Segmentierung zunächst an der Unterscheidung in eine positiv und negativ gestimmte Öffentlichkeit anknüpfen und dann im Sinne einer mehrstufigen Segmentierung weitere Differenzierungen vornehmen; z. B. nach einzelnen Institutionen oder Austauschpartnergruppen (Medien, staatliche Institutionen, Bürgerinitiativen, Kunden etc.) und im Anschluß daran nach einzelnen Mitgliedern in diesen Institutionen oder Gruppen (bei den Medien etwa die Redaktionsmitglieder, Verkaufs- sowie Anzeigenmanager, bei den Kunden etwa nach den üblichen demographischen, geographischen, kaufverhaltensbezogenen usw. Segmentierungskriterien). Den Ausgangspunkt einer mehrstufigen Segmentierung können allerdings auch unterschiedliche Anforderungsschwerpunkte innerhalb der Öffentlichkeit bilden (z. B. vorwiegend Umweltschutzorientierte) oder Wertetypologien, wie sie beispielhaft in Abbildung 24 sowie Abbildung 25 dargestellt sind.

Abgesehen von einer nicht ausreichend segmentspezifisch angelegten CI-Politik vieler Unternehmen, besteht in der Praxis häufig die Gefahr einseitiger bzw. konzentrierter CI-Maßnahmen, die die aktiven und kritischen Teile der Öffentlichkeit unberücksichtigt lassen (vgl. dazu auch Raffée/Wiedmann, 1985). Im Gegensatz dazu ist immer eine differenzierte CI-Strategie vorzusehen, die den unterschiedlichsten Wertetypen Rechnung trägt; z. B. intensiver und vorurteilsfreier Dialog mit der aktiven und kritischen Öffentlichkeit, Motivation der positiv gestimmten Öffentlichkeit sich als PR-Agenten für das Unternehmen einzusetzen, Wertemanagement gegenüber jenen Teilen der Öffentlichkeit, die unter Vernachlässigung ökonomischer Grunderfordernisse Forderungen vorbringen oder ihre Mitverantwortlichkeit nicht erkennen, usw.

Das Engagement der Bürger

Opferbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit: Kennzeichen des Engagements

Generelle Voraussetzung für die Effizienz des gesellschaftsbezogenen Marketing ist die Dialogbereitschaft der Zielgruppen. Indikatoren für das Engagement sind Opferbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit des Bürgers. Vier Zielgruppen sind zu unterscheiden, vom Null-Engagement (in dem abgesteckten Zielerahmen) bis hin zu höchstmöglichem Erkennen der Mit-/Eigenverantwortlichkeit:

*11,4 Millionen sind wenig
oder gar nicht engagiert*

- 29 Prozent der Bundesbürger (14–64 Jahre) zeigen keinerlei oder nur wenig persönliches Engagement; den Staat und die Wirtschaft nehmen sie dafür umso mehr in die Pflicht. Etwa die Hälfte gehört der unteren Mittel- und Unterschicht an.

6,5 Millionen Motivierbare

- 17 Prozent erkennen zwar bei relativ vielen Zielen die Zuständigkeit beim einzelnen Bürger, doch ihre Bereitschaft, auch finanzielle Opfer zu leisten, ist gering. Bei Anstößen von außen kann aus ihren Reihen ein relativ großes Potential von Mitläufern hervorgehen. In dieser Zielgruppe überwiegen mit 59 Prozent die Frauen.

9,4 Millionen Aktivierbare

- 24 Prozent sehen – im Gegensatz zu den Motivierbaren – die Zuständigkeiten weniger bei dem einzelnen Bürger, sind aber in hohem Maße motiviert, die ihnen wichtigen Ziele finanziell zu unterstützen. Ihr finanzielles Engagement ist als Indikator für prinzipielle Handlungsbereitschaft zu deuten. Wird dieser Zielgruppe auch die Zuständigkeit für bestimmte Ziele bewußt (gemacht), so kann mit einem hohen Grad an Aktivität gerechnet werden.

*Die Kernzielgruppe:
11,4 Millionen engagierte,
aktive Bürger in der
Bundesrepublik*

- 29 Prozent der Deutschen ordnen dem einzelnen Bürger viele Zuständigkeiten zu und zeigen gleichzeitig grundsätzlich hohe Opferbereitschaft. Sie sind die engagierte, aktive Öffentlichkeit und somit eine der Kernzielgruppen für gesellschaftsorientierte Kommunikation. Rund die Hälfte gehört zu den oberen sozialen Schichten.

Dem Engagement dieser Gruppe entspricht ein starkes Bedürfnis nach Information und Kommunikation. Ihre Meinung wird von anderen geschätzt. Sie werden um Rat gefragt, sie sind somit Meinungsbildner, Multiplikatoren. Deutlich mehr als andere fordern sie bessere, gezielte Aufklärung der Öffentlichkeit.

Sie sind das Potential, auf dessen aktive Unterstützung Staat, Wirtschaft und öffentliche Institutionen bei der Lösung der relevanten Aufgaben der 80'er Jahre in erster Linie zählen können.

ABB. 24: WERTETIPOLOGIE

QUELLE: STERN-UNTERSUCHUNG "DIALOGE"

POSITION DER 'ZIELE'-TYPEN IM WERTSYSTEM

Basis: Bevölkerung 14-64 Jahre (38,73 Mio.)

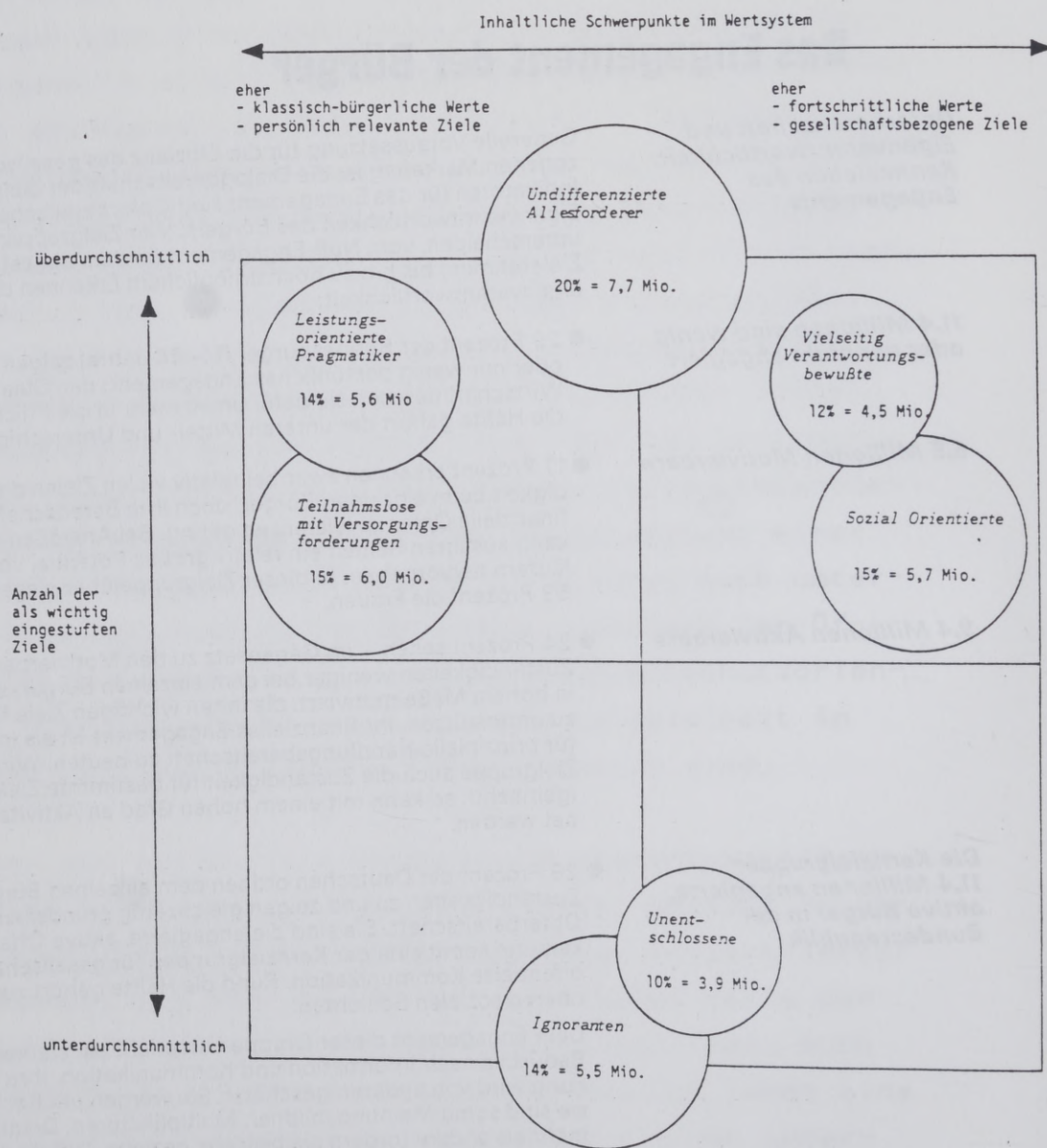


ABB. 25: WERTETYOLOGIE

QUELLE: STERN-UNTERSUCHUNG 'DIALOGE';
RAFFÉE/WIEDMANN, 1983, S. 16.

Eine differenzierte CI-Strategie hat freilich ihre Grenzen. So z. B. widerspräche es der Leitidee einer CI-Orientierung, wollte sich ein Unternehmen je nach Zielgruppe jeweils völlig unterschiedlich oder sogar in widersprüchlicher Weise darstellen. Mit einer solchen Opportunismus-Strategie gingen unmittelbar erhebliche Vertrauensverluste einher (es sei denn, eine isolierte Zielgruppenansprache wäre möglich, die jegliche segmentüberschreitende Informationsvermittlung ausschließt). Als Maxime einer differenzierten CI-Strategie hat demzufolge zu gelten, daß insgesamt immer ein gewisses Maß an Konsistenz gewahrt bleibt. Dies schließt allerdings nicht aus, daß beispielsweise

- je nach Zielgruppe unterschiedliche Aspekte der Unternehmensidentität besonders hervorgehoben werden,
- gegenüber manchen Zielgruppen eine intensive Selbstdarstellung erfolgt, während bei anderen Zielgruppen in der Tendenz eher eine CI-Verschleierung angestrebt wird,
- die Informationsbedarfe der aktiven und kritischen Öffentlichkeit weitgehend zu befriedigen versucht werden, während die ohnehin Desinteressierten "nicht unnötig in ihrem Dornröschenschlaf gestört werden",
- im Blick auf besonders wichtige Zielgruppen spezielle Profilierungsmaßnahmen ergriffen werden (z. B. spezielle Sozio-Programme in Abhängigkeit der sozialen Zielvorstellungen wichtiger Kundengruppen).

Voraussetzung sind in jedem Fall jedoch detailliertere Analysen, die mögliche Risiken durchleuchten und ggf. langfristige Folgewirkungen abschätzen.

Teils in Verbindung mit einer segmentspezifischen CI-Strategie, teils aber auch unabhängig davon, ergeben sich im Zeichen des Wertewandels ferner neue Anforderungen an die Segmentierungsstrategie im Absatzmarketing. Segmentierungsstrategien, die hier etwa allein demographische oder eng kaufbezogene Merkmale berücksichtigen, greifen heute

mehr denn je zu kurz. Vielmehr sollte demgegenüber auch allgemeinen Wertvorstellungen Rechnung getragen werden, die die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden in bestimmte Richtungen kanalisieren. Aus den Wertvorstellungen der Abnehmer ergeben sich zum einen unmittelbar konkrete Anforderungen an das Marketingprogramm der Unternehmen (z. B. ökologiefreundliche Produkte), deren Erfüllung in einzelnen Segmenten zunehmend zu einer Erfolgsvoraussetzung wird. Zum anderen resultieren aus veränderten Wertvorstellungen eher indirekt neuartige Marktchancen in attraktiven Marktsegmenten, die es mit geeigneten Marktforschungstechniken aufzuspüren gilt. Gelingt einem Unternehmen, mit seinem Marketingprogramm genau die Wertvorstellungen bestimmter Segmente zu treffen, so sind damit - trotz insgesamt eher schrumpfenden und stagnierenden Märkten - nach wie vor erhebliche Gewinne zu erzielen. Für kleinere und mittlere Betriebe besteht u. U. die Möglichkeit, mit speziell auf bestimmte Wertetypen abgestellten Marketingprogrammen vorhandene Markteintrittsbarrieren zu überwinden und ertragreiche Nischen zu besetzen, in die Großunternehmen entweder aufgrund mangelnder Flexibilität oder infolge einer für sie zu geringen Segmentgröße nicht vorstoßen können oder wollen. Umgekehrt besteht somit für einige große Markenartikler der Konsumgüterindustrie, die im wesentlichen das strategische Konzept der Schrotflinten-Methode verfolgen (hierzu bekannten sich etwa Manager der Firma Procter & Gamble), langfristig die Gefahr, daß sie durch viele kleine Scharfschützen zur Strecke gebracht werden - eine Herausforderung, auf die das Früherkennungs-Radar dieser Unternehmen eingestellt werden sollte.

Die Ansatzpunkte einer Marktsegmentierung unter Berücksichtigung alternativer Wertvorstellungen der Abnehmer sind außerordentlich vielfältig und sollten jeweils in Abhängigkeit der spezifischen Fragestellungen sowie Unternehmenssituation festgelegt werden. Während es für manche Fragestellungen völlig genügen mag, zunächst etwa in

ökologiebewußte und nicht-ökologiebewußte oder gesundheitsbewußte Segmente zu unterscheiden und dann in Abhängigkeit demographischer und sonstiger Kriterien die üblichen Differenzierungen vorzunehmen, ist bei anderen Fragestellungen eventuell ein typologischer Ansatz zweckmäßig, der im ersten Schritt an allgemeineren Wertetypen anknüpft. Neben den in Abbildung 24 und Abbildung 25 aufgezeigten Wertetypen hingewiesen, die von MEFFERT und WINDHORST (1984) vorgestellt wurden (vgl. Abbildung 26).

Der typologische Ansatz hat u. a. den Vorteil, daß der Einbindung einzelner Werte in ein komplexes Wertsystem Rechnung getragen wird. Die isolierte Betrachtung der Wichtigkeit einzelner Werthaltungen sagt noch nicht viel aus; verhaltensprägend ist letztlich immer das gesamte Wertsystem (ganzheitliche Perspektive). So wird beispielsweise die Bedeutung des Umweltschutzes von den in Abbildung 24 angesprochenen Typen der Pragmatiker und Verantwortungsbewußten zwar nahezu gleich eingestuft; aufgrund der Stellung anderer Werte bzw. des gesamten Wertemusters dieser Typen sind jedoch z. B. mit Blick auf ein ökologiebewußtes Konsumverhalten nicht unerhebliche Unterschiede zu erwarten. Bei den leistungsorientierten Pragmatikern dürfte etwa das Prestigemotiv im Sinne einer demonstrativen Vernunft (vgl. Heller, 1980), mittels derer man soziale Anerkennung zu bekommen glaubt, eine zentrale Rolle beim Kauf ökologiefreundlicher Produkte spielen. Dementsprechend fallen die Produkterwartungen etwas anders aus als bei den vielseitig Verantwortungs bewußten, die vielleicht stärker auf technisch-funktionale und weniger auf soziale Qualitätskomponenten Wert legen. Beide Wertetypen unterscheiden sich wiederum erheblich von "grünen Aussteigern", die sich durch ein eher innovationsfeindliches Bewußtsein auszeichnen und generell dem Konsum mit Skepsis begegnen.

Cluster	Soziodemographie	Informationsverhalten	Orientierung an Produktanforderungen	Wichtige Merkmale von Geschäftstätten
Genußorientierte Werteskptiker (16,3%)	älter, viele Männer, wenig Katholiken, unterdurchschnittliche Schulbildung	geringe Nutzung persönlicher Quellen	Preis, Wirtschaftlichkeit, Reparaturfreundlichkeit, Umweltfreundlichkeit; Design unwichtig	personenbezogene Merkmale wie höfliche Bedienung, fachmännische Beratung, guter Kundendienst unwichtig
Ausgabenfreudige Genießer (12,0%)	älter, viele Männer, viele Katholiken, höhere Schulbildung	hohe Nutzung aller Informationsquellen	Qualität, Lebensdauer, Prestige, Bequemlichkeit, Design und Made in Germany; Preisgünstigkeit nur geringe Bedeutung	personenbezogene Merkmale wie höfliche Bedienung, fachmännische Beratung, guter Kundendienst und freundliche Atmosphäre besonders wichtig
Familienorientierter Sozialtyp (15,9%)	jünger, viele Männer, viele Katholiken, höhere Schulbildung	höhere Nutzung von Werbesendungen und Anzeigen	Reparaturfreundlichkeit, überdurchschnittliche Energieeinsparungen unwichtig	breites Sortiment und viele Sonderangebote wichtig; moderne Geschäftsausstattung unwichtig
Wertablehner (11,6%)	sehr jung, viele Männer, wenig Katholiken, hohe Schulbildung	intensive Nutzung persönlicher Gespräche und neutraler Quellen (Warrentests, Verbraucherberatung)	hohe Bedeutung von Umweltfreundlichkeit und Energieeinsparungen	große Verkaufsfläche wichtig
Genießersche Egozentriker (18,2%)	jünger, viele Frauen, viele Katholiken, niedrigerer Schulbildung	persönliche Gespräche und Anzeigen	Preisgünstigkeit, Zuverlässigkeit, Bequemlichkeit, Umweltfreundlichkeit und Energieeinsparungen	Preisgünstigkeit, viele Sonderangebote, Warenpräsentation und große Verkaufsfläche unwichtig
Wertefans (16,1%)	älter, viele Frauen, weniger Katholiken, geringere Schulbildung	persönliche Gespräche und Informationen des Herstellers besonders wichtig	Zuverlässigkeit, Sicherheit und technologische Fortschrittlichkeit; »Made in Germany« kaum Bedeutung	hohe Bedeutung nahezu aller Merkmale, insbesondere breites Sortiment, Warenpräsentation, große Verkaufsfläche, moderne Ausstattung, günstiger Preis, viele Sonderangebote, freundliche Atmosphäre, höfliche Bedienung
Persönlichkeitsorientierte Alternative (9,9%)	jünger, viele Männer, wenig Katholiken, geringere Schulbildung	Testergebnisse und Werbesendungen besonders wichtig	Lebensdauer, Umweltfreundlichkeit und Wirtschaftlichkeit; Prestige, Design und technologische Fortschrittlichkeit nicht von Bedeutung	breites Sortiment, Warenpräsentation, größere Verkaufsfläche, freundliche Atmosphäre, höfliche Bedienung unwichtig; fachmännische Beratung sehr wichtig

Abb. 2: Segmentierung auf der Basis idealer Werte von Konsumenten

Cluster	1	2	3	4	5	6	7
Freizeit	—	+	—	—	+	+	+
Anerkennung	—	+	0	—	0	++	—
Umweltbewußtsein	—	+	+	—	—	++	+
Selbstvertrauen	—	++	0	—	—	++	+
Bequemlichkeit	0	++	—	—	+	++	—
Lebensstandard	0	++	—	—	+	++	—
Sicherheit	0	++	+	—	0	++	—
Freiheit	—	++	0	—	—	++	+
Familie	—	+	++	—	0	++	—
Gesundheit	—	+	+	—	—	++	+
Alternativ	—	—	0	—	++	++	+
Sparsamkeit	—	—	+	—	+	++	0
Genußreiches Leben	0	+	—	—	+	++	—
Tradition	—	0	+	—	+	++	—
Aufgaben für die Gesellschaft	—	+	+	—	0	++	+
Gut aussehen	—	++	0	—	+	++	—
Bildung	—	++	0	—	—	++	0
Kultur	—	++	0	—	—	++	+
Clustergröße in %	16,3	12,0	15,9	11,6	18,2	16,1	9,9

+ bedeutet hohe Ausprägung des Wertes
— bedeutet geringere Ausprägung des Wertes

Bei dem Versuch, relevante Bewußtseins- bzw. Wertvorstellungsstrukturen bei den Verbrauchern herauszukristallisieren, sollte keinesfalls von vorgefertigten Wertetypologien ausgegangen werden. Die in den Abbildungen 24, 25 sowie 26 vorgestellten Wertetypen sind vielmehr nur als eine erste Anregung zu begreifen. Abgesehen von der Notwendigkeit eines problemspezifischen Zuschnitts des werthaltungsbezogenen Segmentierungsansatzes, sollten zumindest bei der Strategiensuche oder entsprechenden Produktinnovationsprozessen sogar unterschiedliche Typologien spielerisch experimentierend gebildet und hinsichtlich ihres Anregungspotentials ausgetestet werden. Jede Typologie eröffnet u. U. verschiedene Gestaltungsperspektiven, die bei einer neuen Strategie oder einer Produktinnovation Beachtung finden müssen. Das Heranziehen unterschiedlicher Typologien läßt sich regelrecht zu einer kreativen Technik ausbauen: Nach einer ersten Vorauswahl der für das Unternehmen möglicherweise interessanten Wertetypen sollten sich beispielsweise einzelne Mitglieder eines kreativen Teams jeweils mit einem bestimmten Wertetyp identifizieren, sich in seine Gefühlswelt hineinversetzen und entweder in einer Brainstorming- oder SynektikSitzung von dessen Standpunkt aus argumentieren. Eine andere Möglichkeit ist darin zu sehen, daß man versucht, aus dem Kundenkreis "typische Vertreter" eines Wertetyps zu rekrutieren, die zu einer Gesprächsrunde eingeladen werden, um mit Hilfe geeigneter Befragungstechniken und/oder Experimente Anregungen zu gewinnen.

Unterschiedliche Wertetypologien, wie sie heute mehr und mehr in verschiedenen Veröffentlichungen aufgezeigt werden, lassen sich darüber hinaus auch im Rahmen eines Marketing-Controlling einsetzen: Hierzu ist zunächst eine Zuordnung der vom Unternehmen bearbeiteten Kundengruppen zu einzelnen Wertetypen vorzunehmen, was aufgrund der in einzelnen Untersuchungen jeweils miterfaßten demographischen Merkmalen zumindest in der Tendenz möglich ist.

Ausgehend davon können dann etwa im Zuge eines Reverse-Brainstorming mögliche Schwachstellen der Produkt-, Entgelt-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik aufzudecken versucht werden, indem man aus dem beschriebenen Wertmuster eines Typs mögliche Anforderungen an das Marketingprogramm entwickelt und diese mit dem praktizierten Marketing konfrontiert. Auf der Basis des Datmaterials der STERN-Untersuchung "DIALOGUE" lassen sich u. a. etwa auch Anforderungen in die allgemeine Informationspolitik und das Sozialverhalten des Unternehmens abschätzen; z. B. anhand des erfaßten Informationsbedarfs (vgl. dazu Raffée/Wiedmann, 1983 und 1985) oder der Zuordnung von Zuständigkeiten bezüglich der Verwirklichung allgemeiner gesellschaftlicher Ziele (vgl. Abbildung 21). Zweifellos handelt es sich hierbei im wesentlichen nur um erste Anregungsinformationen, die jedoch wichtig sind, um eine Informationsplanung für entsprechende Detailanalysen vornehmen zu können.

Ausgehend von der Identifikation einzelner Wertetypen und einer Analyse der jeweils charakteristischen Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen, stellt sich für das Unternehmen die Frage, ob und inwieweit die Strategie eines konzentrierten oder differenzierten Absatzmarketing verfolgt werden soll. Kennzeichnend für viele Unternehmen ist hier, daß das (Chancen-)Potential neuer Marktsegmente bzw. von Zielgruppen mit neuartigen Wertmustern unterschätzt wird: Man konzentriert sich zumeist noch auf Zielgruppen mit eher traditionellen Wertsystemen. Hierin findet z. T. eine Ignoranzstrategie ihren Ausdruck, die auf mangelnde Flexibilität und/oder Kreativität zurückzuführen ist. Die Gefahr einer solchen Strategie besteht darin, daß auf Segmente gesetzt wird, die mittel- und langfristig u. a. deshalb weniger attraktiv sind, weil es sich eventuell um schrumpfende oder stagnierende Märkte handelt. Diese Vermutung erscheint insofern gerechtfertigt, als

- Zielgruppen mit eher traditionellen Wertsystemen sich zum großen Teil aus älteren Menschen rekrutieren, die auf mittlere oder längere Sicht aussterben werden;
- neuartige Wertmuster sich innerhalb der Bevölkerung zunehmend durchsetzen (können).

Vor diesem Hintergrund zeigt sich noch einmal die Notwendigkeit einer langfristige Entwicklungsprozesse einbeziehenden Segmentbeurteilung. Gleichzeitig erscheint ein differenziertes Marketing zweckmäßiger, bei dem das Unternehmen systematisch zielorientiert versucht, sich auch in Segmenten mit neuartigen Wertmustern zu etablieren. Je nach Situation kann dies etwa allein schon durch eine differenzierte Kommunikationspolitik erfolgen, indem gegenüber bestimmten Segmenten im Rahmen der Werbung spezielle Produktvorteile hervorgehoben werden. Bei Fließigwaschmitteln würde es sich z. B. anbieten, die etwas höhere Ökologiefreundlichkeit bei bestimmten Zielgruppen hervorzuheben; eventuell flankiert durch eine Image-Kampagne, die die Forschungsbemühungen im Hinblick auf ökologiefreundlichere Waschmittel herausstellt. In den meisten Fällen dürfte es jedoch erforderlich sein, eine Differenzierung des gesamten Marketingprogramms vorzunehmen, in deren Zentrum jeweils segmentbezogene Produktdifferenzierungen oder -innovationen stehen. Im Zeichen des Wertewandels gilt es dabei "Stars" bzw. Nachwuchsprodukte nachzuzüchten, die den Unternehmenserfolg von morgen gewährleisten.

Angesichts einer nicht unbeträchtlichen Polarisierung der Wertsysteme innerhalb der Gesellschaft dürfen allerdings die Risiken und Probleme eines differenzierten Marketing nicht übersehen werden. Denken wir z. B. an ein Bekleidungshaus, welches in seinen Räumen spezifische Bekleidungsbedarfe von Alternativen, Rockern, Punkern, Poppern, Yuppies, Top Managern, biederer Hausfrauen etc. zu befriedigen versucht. Es bedarf wohl kaum eines prophetischen Weitblicks, um bei dieser Strategie geringe Erfolgsaus-

sichten vorherzusehen. Wenngleich das vorliegende Beispiel bewußt überzeichnet ist, so wird dennoch deutlich, wie wichtig bei einer segmentspezifischen Marktbearbeitung die systematische Analyse der Zielgruppenkompatibilität ist. Zwar ist dieses Problem nicht neu: In einigen Branchen wird beispielsweise seit langem die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht als Kriterium für eine Zielgruppenkompatibilität beachtet (ein Reduktionsmarketing gegenüber "unerwünschten Zielgruppen" erfolgt dabei häufig über das Instrumentarium der Preispolitik). Das Problem der Gewährleistung einer ausreichenden Zielgruppenkompatibilität gewinnt jedoch gerade im Zeichen des Wertewandels neue strategische Dimensionen.

Die Notwendigkeit der Gewährleistung einer ausreichenden Zielgruppenkompatibilität ist allerdings jeweils vor dem Hintergrund der verfolgten CI-Strategie zu sehen. Sie ist insbesondere dann gegeben, wenn eine gesamtunternehmensbezogene CI-Strategie vorliegt. Hier sollten die bearbeiteten Marktsegmente - je nach Situation natürlich in recht unterschiedlichem Maße - gewisse Gemeinsamkeiten in ihrem Wertsystem aufweisen. In vielen Fällen besteht jedoch durchaus die Möglichkeit, eine SGE-bezogene CI-Strategie einzuschlagen, indem kompatible Zielgruppen zu strategischen Geschäftseinheiten zusammengefaßt und isoliert bearbeitet werden. Dies setzt jeweils entsprechende Maßnahmen im Sektor der Identitätsgestaltung voraus: Im Beispiel unseres Bekleidungshauses wären etwa räumlich getrennte Ladengeschäfte einzurichten, deren Zusammengehörigkeit über die Firmierung verschleiert wird.

Strategien zur Verschleierung einer differenzierten Marktbearbeitung gewinnen nicht nur im Kontext einer zunehmenden Polarisierung der Wertsysteme an Bedeutung. Darüber hinaus muß etwa auch die steigende Tendenz zum Individualismus Beachtung finden. Obwohl unmittelbar auf sei-

nen Bedarf zugeschnitten, wird ein Individualist das Leistungsangebot eines Unternehmens u. U. deshalb ablehnen, weil dieses Unternehmen auch andere Marktsegmente bearbeitet und damit nicht das Flair des Exklusiven verbreitet. Trotz eines segmentspezifischen Angebotes dürften beispielsweise ausgeprägte Individualisten wohl kaum eine Reise bei einem der bekannten Tourismus-Giganten buchen.

Neben der Tendenz zum Individualismus sowie der zunehmenden Polarisierung gesellschaftlicher Wertsysteme ergibt sich ein weiteres Problem der Marktsegmentierung aus der Pluralisierung individueller Wertsysteme und der Tatsache, daß der Stellenwert einzelner Werte innerhalb des Wertsystems je nach Situation variiert. Aus der Pluralisierung individueller Wertsysteme resultieren einerseits zwar sicherlich intraindividuelle Wertkonflikte (z. B. zwischen materialistischen und post-materialistischen Wertorientierungen, individualistischen und kollektiven Wertorientierungen); auf der anderen Seite werden diese Konflikte jedoch durch die erwähnten situationsspezifischen Umwertungen gehandhabt. Dies kann dazu führen, daß bei einem bestimmten Individuum je nach Kaufsituation oder Produkt unterschiedliche Wertvorstellungen verhaltensrelevant sind. Teilweise dürfte zwischen einzelnen Kaufsituationen oder Produktgattungen sogar insofern eine gewisse Reziprozität vorliegen, als das Individuum ein ökologiefreundliches Konsumverhalten bei der Produktgattung A mit einem ökologiefreundlichen Verhalten bei der Produktgattung B oder ein hedonistisch ausgerichtetes Konsumverhalten bei A mit einem eher spartanischen Konsumverhalten bei B kompensiert. Derartige Kompensationsbeziehungen können zum einen je nach Individuum erheblich variieren, was entsprechende Anforderungen an die kundenbezogene Segmentierung stellt. Darüber hinaus ist es zum anderen u. U. erforderlich, zunehmend eine branchen- bzw. produktbezogene Segmentierung zu berücksichtigen, was die Notwendigkeit einer branchen- oder unternehmensspezifischen Betroffenheitsanalyse unter-

streicht. Interessant ist im vorliegenden Zusammenhang etwa die Aufspaltung in sog. Qualitätssegmente einerseits, Preissegmente andererseits (vgl. dazu auch Raffée, 1985): Während in einigen Branchen bzw. Gütersektoren die Hinwendung zu einem hedonistischen Lebensstil und zu hohen Qualitätsansprüchen mit entsprechenden Preisbereitschaften für Zusatznutzererlebnisse voll zum Tragen kommt, dominieren in anderen Gütersektoren die klassischen Sparsamkeitsidole und die Konzentration auf den Grundnutzen einer Leistung - eine Tendenz, die insbesondere dadurch verstärkt wird, daß der Konsument angesichts sinkender Realeinkommen seinen hedonistischen Lebensstil in einzelnen Bereichen durch Einsparungen in anderen Konsumbereichen finanzieren muß.

Von hier läßt sich unmittelbar eine Verbindung zur strategischen Branchen- bzw. Wettbewerbsanalyse ziehen (vgl. Porter, 1983), die durch wertwandlungsbedingte Marktverschiebungen neue Akzente erhält. Nicht wenige Unternehmen, die mit einer Qualitätsstrategie (hohe Produktqualität, Markenpolitik, Hochpreisstrategie etc.) in der Vergangenheit gute Erfolge erzielt haben, verkennen, daß ihr - in anderen Branchen mehr denn je effizientes - strategisches Konzept durch den Wertwandel obsolet wurde: Ein Unternehmen, welches mit seinem Angebotsprogramm im Preissegment angesiedelt ist, kann durch eine Qualitätsstrategie keine Wettbewerbsvorteile erzielen - im Gegenteil: es manövriert sich selbst aus dem Markt hinaus. Dieses strategische Fehlverhalten ist - wie in einigen Beratungsprojekten deutlich wurde - durchaus keine Seltenheit. In dieser Situation nützt es wenig, nach neuen Leistungsanreizen für den Außendienst zu suchen, gefragt sind vielmehr ein gezieltes Kostenmanagement und/oder eine Diversifikationsstrategie, die in ertragreiche Pfründe führt.

2.3.3 DIE GESTALTUNG DES MARKETINGINSTRUMENTARIUMS IM ZEICHEN DES WERTEWANDELS

- o Produktpolitik als Kern eines werthaltungsbezogenen Marketing

Daß der Wertewandel heute bei einigen Unternehmen bereits Einzug in das Absatzmarketing gehalten hat, zeigt sich an verschiedenen Stellen. So sind z. B. Bezüge zu den Themen Umwelt, Natur, Gesundheit etc. inzwischen zu beliebten Werbeargumenten geworden. Teilweise auch dort, wo das Produkt selbst einen solchen Bezug nicht rechtfertigt oder zumindest etwas gewollt anmutet. Diese Strategie eines werthaltungsbezogenen Face Lifting mag vielleicht bei einigen weniger kritischen Verbrauchersegmenten auf Resonanz stoßen; angesichts einer zunehmend aktiven und kritischen Öffentlichkeit handelt es sich jedoch um eine kurzsichtige und gefährliche Strategie: Nicht zu übersehen sind dabei etwa Aufklärungsmaßnahmen durch Medien oder verbraucherpolitische Organisationen, die die Absatzchancen selbst in den weniger kritischen Segmenten nachhaltig beeinträchtigen können. Nachdrücklich hervorzuheben ist also, daß letztlich immer die Produktpolitik den Kern eines gesellschafts- bzw. werthaltungsbezogenen zu bilden hat. Dies schließt allerdings nicht aus, daß Hersteller oder Handelsbetriebe (Reformhäuser, Naturkostläden etc.), deren Leistungsangebot den heute aktuell gewordenen Anforderungen im Grunde schon immer genügte, den Ball, der ihnen durch den Wertewandel zugespielt wurde, unmittelbar aufgreifen und im Rahmen der Kommunikationspolitik nutzen. Sie sollten dabei allerdings versuchen, sich in ihrem Werbestil, ihrer Verpackungs- und Markierungspolitik etc. von jenen Anbietern abzuheben, die ohne Fahrkarte auf den Öko- oder Bio-Zug aufgesprungen sind; ggf. sollten sogar - etwa gerade auch in Kooperation mit Medien oder verbraucherpolitischen Organisationen - korrigierende Kommunikationsmaßnahmen gegenüber diesen Trittbrettfahrern in Erwägung ge-

zogen werden. In Kooperation mit verbraucherpolitischen Organisationen ist darüber hinaus etwa auch an die Schaffung von Qualitätssymbolen zu denken, mit denen ein Produkt ausgezeichnet wird, wenn es entsprechende Qualitätstests durch unabhängige Drittinstitutionen wie z. B. die Stiftung Warentest bestanden hat ("kooperative Markierungspolitik"). Neben dem heute schon eingeführten Umwelt- und Öko-Zeichen sollten die um echte Problemlösungen bemühten Unternehmer auf die Schaffung weiterer, gut kommunizierbarer und öffentlich legitimierter Qualitätssymbole hinwirken (z. B. Gesundheits- oder Bio-Zeichen). Der bei einigen Körperpflegemitteln neuerdings erwähnte pH-Wert eignet sich hier nur bedingt, da er in seiner Bedeutung nur von wenigen Verbrauchern verstanden werden dürfte. Werbewirksamer wäre sicherlich ein eingängiges "Bio-Zeichen", welches von der Stiftung Warentest verliehen und regelrecht als Markierungsinstrument genutzt wird.

o Die Überprüfung der Produktqualität im Zeichen des Wertewandels

Als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen ist zunächst eine differenzierte Betroffenheitsanalyse durchzuführen. Hierbei ist jedes Produkt aus dem Angebotsprogramm in einzelne Bestandteile und Qualitätskomponenten zu zerlegen und dann gezielt daraufhin zu überprüfen, ob und inwieweit es den "neuen" Anforderungen entspricht bzw. unabhängig davon interessante Verbesserungsmöglichkeiten vorliegen. Das Grundmuster dieser Analyse ist in Abbildung 27 skizziert.

Auf der Basis eines solchen Analysekonzepts lassen sich sowohl Anstöße für erforderliche Produkteliminationen als auch Produktinnovationen, -differenzierungen sowie -innovationen gewinnen. Gerade im Hinblick auf eine Pro-

duktelimination sollte keinesfalls immer darauf gewartet werden, bis zu geringe oder sogar fehlende Deckungsbeiträge diese Entscheidung nahelegen. Imageprobleme entstehen häufig schon sehr viel früher und verhindern dann beispielsweise, daß ein eingeführter und klangvoller Markenname für ein verbessertes Produkt genutzt werden kann. Damit gehen zumeist höhere Markteinführungskosten und u. U. nicht unerhebliche Wettbewerbsnachteile einher. In einer besonderen strategischen Position befinden sich im vorliegenden Zusammenhang z. B. Unternehmen, die eine gesamtunternehmensbezogene CI-Strategie verfolgen: Einerseits müssen sie angesichts zu erwartender Ausstrahlungseffekte auf das gesamte Angebotsprogramm und das Corporate Image besonders wachsam gegenüber möglichen Imageschäden durch einzelne Produkte sein; andererseits ergibt sich für sie jedoch auch in sehr viel höherem Maße die Möglichkeit, Produktinnovationen durch neue Markennamen zu pointieren (BIWA - die neue, biologisch aktive Waschmittelgeneration aus dem Hause X).

Inzwischen mehren sich die Beispiele für erfolgreiche Produkteinführungen im Zeichen des Wertewandels. Besondere Beachtung finden neben der Öko-Welle vor allem der Trend zur Natürlichkeit, das gestiegene Gesundheitsbewußtsein, die "neue Körperlichkeit", die zunehmende Aversion gegenüber chemischen Produktkomponenten u. ä. m. (asw, 1984; Beike, 1983):

Das von Starkfried 1980 lancierte Bio-Bircher-Müsli findet breite Resonanz; Südmilch offeriert im gleichen Jahr unter der Bezeichnung "Landliebe" ein Sortiment naturbelassener Milchprodukte; Diesche vertreibt täglich 5 t Bio-Brot; Schoenenberg preßt Pflanzensäfte, macht sie ohne chemische Zusätze in Flaschen haltbar - Umsatzanstieg innerhalb von fünf Jahren 10 Millionen DM; Schwälbchen präsentiert in 1982 mit Erfolg "Molke-Mix", ein "seit Jahrtausenden bewährtes, natürliches Heilmittel"; Artland-Dörffler erwartet für 1984 im Frischwurstbereich ein Wachstum von 15 Prozent durch Einführung einer Wurst ohne chemische Zusätze.

Interessant ist ferner die Einführung des Shampoo "Timotei" durch die Firma Elida Gibbs. Es enthält natürliche Kräuterextrakte wie

Salbei, Rosmarin, Kamille, Melisse. Der pH-Wert von etwa 6 liegt nahe dem der Haut. Eingebunden in ein Marketingprogramm mit einer entsprechenden Werbung, Verkaufsförderungspolitik etc. wurde das Produkt ein Erfolg (ausführlicher dazu vgl. asw, 1984, S. 30 - 31). Interessant an diesem Fall ist nun insbesondere, daß mehrere Wandlungstendenzen gleichzeitig Beachtung gefunden haben. Neben der Hinwendung zu natürlichen Produkten und speziell etwa Heilkräutern, der Aversion gegenüber chemischen Produktkomponenten etc. etwa auch die gesteigerte Haarwaschfrequenz in Verbindung mit zunehmenden Freizeit- und Sportaktivitäten. Mit der gestiegenen Haarwaschfrequenz geht unmittelbar der Wunsch nach einem Produkt einher, dessen häufige Verwendung jede Gefahr für Haar und Kopfhaut ausschließt. Es ist zu vermuten, daß letztlich erst dieser auf eine Verhaltensänderung zurückgehende Wunsch, Werte wie Natürlichkeit, Chemieaversion etc. nun auch im Sektor der Haarwaschmittel wichtig werden ließ. Unabhängig von der konkreten Entwicklungsgeschichte des Produktes ^{Timotei} zeigt sich hier die Zweckmäßigkeit einer breit angelegten und vor allem mehrstufigen Betroffenheitsanalyse. Hierbei sollten gleichzeitig ausgehend von allgemeinen Wertwandlungstendenzen mögliche Änderungen im Kauf-, Verwendungs- sowie Entsorgungsverhalten zu diagnostizieren oder zu prognostizieren versucht werden, um im Anschluß daran die Relevanz einzelner Werte im Kontext der Produktgestaltung frühzeitig erkennen zu können (vgl. Abbildung 27).

Über ökologie- oder gesundheitsbezogene Produktvariationen, -differenzierungen und -innovationen hinaus gibt es zahlreiche weitere Ansatzpunkte für eine werthaltungsbezogene Produktpolitik. So etwa vor dem Hintergrund der sog. High-Tech - /High-Touch-Orientierung (Streben nach einer Balance zwischen Technologie und menschlicher Gefühlskultur) oder der in einigen Segmenten zu registrierenden Technikaversion. In Verbindung mit dem Trend zur Einfachheit, der z. T. stark ausgeprägten hedonistischen Orientierung ergeben sich z. B. Impulse für eine Reduzierung technischer Überqualitäten, für die Steigerung des Bedienungskomforts etc.: Der Trend zur Individualität begünstigt in einzelnen Sektoren z. B. "Baukasten-Systeme", die jeweils einen individuellen Verwendungszuschnitt ermöglichen. Neben technisch-funktionalen Qualitätskomponenten sind ferner auch psychische und soziale Komponenten einer vom Konsumenten wahrgenommenen Produktqualität zu beachten: Welchen Einfluß haben z. B. einzelne Tendenzen des Wertewandels auf die Anforderungen an die Design-Qualität, die farbliche Gestaltung etc.;

ist das ästhetische Empfinden von morgen durch die Vorstellung "Small is beautiful" charakterisiert; verbietet die stärkere Hinwendung zum Individualismus sowie Hedonismus etwa strenge und einengende Formen?

o Produktpolitik durch Kommunikation

Im Zusammenhang mit sozialen und psychischen Qualitätskomponenten spielt nach wie vor auch die sog. kommunikative Produktgestaltung eine erhebliche Rolle, bei der z. B. mittels Werbung Produktdifferenzierungen vorgenommen oder psychische und soziale Qualitätskomponenten aufgebaut werden. Der Produktnutzen eines höheren Sozialprestiges durch die Verwendung ökologiefreundlicher Produkte ("demonstrative Vernunft"), wird beispielsweise erst dann zu realisieren sein, wenn die höhere Ökologiefreundlichkeit des Produkts entsprechend kommuniziert und etwa zugleich durch Markierungsmaßnahmen sichtbar gemacht wurde. Beachtenswert sind auch einige Versuche emotionaler Produktdifferenzierung; z. B. in die Richtung Natürlichkeit, Eskapismus etc. bei einigen Zigarettensmarken oder speziell mehr Selbstverwirklichung und Individualität im Rahmen der Cigarillo Werbung von Danneemann, in die Richtung hedonistischer Lebensgestaltung bei dem Longdrink LeKir ("Leben - jetzt! Genug ist nicht genug - wir wollen alles jetzt"). Im Zentrum dieses Ansatzes steht der Versuch, emotionale Erlebnismwerte zu vermitteln, also den subjektiv wahrgenommenen Produktnutzen zu beeinflussen. Im Anschluß an WEINBERG und KONERT läßt sich dieser Ansatz wie folgt näher verdeutlichen (9):

Den gedanklichen Ausgangspunkt bildet die Hypothese, daß in gesättigten Märkten und bei ausgereiften Produkten die sachliche Produktbeurteilung durch den Konsumenten nur eine untergeordnete Rolle spielt. In dieser Situation kommt es nicht mehr so sehr darauf an, "zu zeigen, was Produkte technisch-funktional vermögen, sondern welchen Beitrag sie zur Lebensqualität leisten. Im Blickpunkt des Interesses steht demzufolge der Erlebnismwert von Produkten" (Weinberg/

Konert, 1984, S. 2). Unter einem produktspezifischen Erlebniswert wird dabei der subjektiv erlebte, durch das Produkt vermittelte Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten verstanden. "Es handelt sich also um sinnliche Produkterlebnisse oder emotionale Konsumerlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert sind und einen realen Beitrag zur Lebensqualität leisten" (ebenda).

Da durch den Wertewandel bestimmte Aspekte der Lebensqualität bzw. der subjektiv empfundenen Lebenszufriedenheit in den Mittelpunkt gerückt sind (Natürlichkeit, Gesundheit, Umweltverträglichkeit, Freizeiterlebnisse und Lebensfreude, anspruchsvoller Lebensstil etc.), gilt es nach neuen, wertadäquaten emotionalen Erlebniswerten eines Produktes zu suchen und diese über Werbung, Verpackungsgestaltung sowie Produktdesign zu vermitteln. Die Vermittlung emotionaler Erlebniswerte kann dabei an den Erkenntnissen der Lerntheorie, Akrivierungstheorie sowie der Imagery-Forschung (vgl. Kroeber-Riel, 1980 und 1983; Paiyo, 1975) anknüpfen: "Durch emotionale Konditionierung lernt der Mensch, auf einen bisher neutralen Reiz mit Gefühlen zu reagieren. Wenn wiederholt Produkte mit positiven Reizen (in Bildern, Wörtern, Begriffen) verknüpft werden, so lernt der Beeinflusste, auf das Produkt mit Gefühlen zu reagieren" - es entsteht eine subjektive Qualitätswahrnehmung. "Die Beeinflussung bleibt häufig unbemerkt und entzieht sich auch weitgehend der gedanklichen Kontrolle" (Weinberg/Konert, 1983, S. 5).

Es steht außer Frage, daß im Kontext des Wertewandels die mit einem Produkt verbundene emotionalen Erlebniswerte überprüft, ggf. neu definiert und durch eine gezielte emotionale Produktdifferenzierung vermittelt werden müssen. In Anbetracht höherer Kritik- und Widerspruchspotentiale der Verbraucher sowie der Öffentlichkeit handelt es sich bei dieser "manipulativen Produktpolitik" jedoch um einen nicht ganz ungefährlichen Ansatz (vgl. auch Raffée, 1982, S. 86). Wird die Beeinflussungsabsicht durchschaut bzw. durch die aktive Öffentlichkeit aufgedeckt, stimmt der technisch-funktionale Produktkern nicht mit den vermittelten Erlebniswerten überein usw., so sind Trotzreaktionen sowie erhebliche Umsatzverluste zu erwarten. Im Einzelfall sind von daher jeweils mögliche Chancen und Risiken umfassend zu erforschen. Zumindest auf den ersten Blick erscheint es jedoch weniger problematisch, ob nun beispielsweise ein Sekt eher als Mittel zur individuellen Entspannung nach einem arbeitsreichen

Tag oder als Stimulanz sozialer Kontakte, einer hedonistischen Lebensführung usw. positioniert wird.

o Marketing muß kreativer werden!

Unabhängig davon, ob im Einzelfall jeweils kleinere Produktvariationen sowie -differenzierungen oder echte Produktinnovationen erforderlich werden, gilt grundsätzlich die Maxime: Marketing muß kreativer werden. Neben einer systematischen Erforschung relevanter Werthaltungen und darin angelegter Verhaltenstrends setzt dies vor allem kreative Spielräume und einen Mitarbeiterstamm voraus, der im Umgang mit kreativen Techniken geschult ist. Erhöhte Anforderungen ergeben sich ferner an die Koordination zwischen dem Produkt- oder Kundenmanagement und der F & E-Abteilung: Das gesamte Unternehmen muß durch geeignete Management Development- sowie Organisationsentwicklungs-Programme auf einen Innovations-Kurs gebracht werden. Innovationsfeindliche Strukturen und Denkhaltungen innerhalb eines Unternehmens gefährden heute mehr denn je das langfristige Überleben.

Bei der Suche nach neuen Ideen für eine innovative Produkt- und Programmpolitik im Aufwind des Wertewandels bieten sich zahlreiche Ideenquellen und kreative Techniken an. Eine wichtige Ideenquelle ergibt sich beispielsweise allein schon aus einem intensiven Kontakt zu den Vertretern neuer Wertorientierungen wie z. B. verbraucherpolitischen Organisationen, Bürgerinitiativen oder schlicht Kunden, die einen bestimmten Wertetyp verkörpern. Druchaus zweckmäßig erscheint sogar deren Teilnahme an kreativen Sitzungen.

Im Feld des Einsatzes kreativer Techniken bildet u. a. etwa die zuvor skizzierte Betroffenheitsanalyse (vgl. Abbildung 27) einen geeigneten Ausgangspunkt für Methoden wie Brainstorming, Attribute Listing, Funktionsana-

lysen, Morphologie, Problemfelddarstellungen, Problemlösungsbäume, epistologische Analysen u. ä. m. (vgl. z. B. Schlicksupp, 1977). Beachtung sollten ferner intuitive Techniken finden, bei denen man sich in einzelne Wertetypen "einzufühlen" versucht, um dann z. B. mit Hilfe von mentalen Bedürfnisanalysen, Rollenspielen oder Verhaltensanalysen (wie verhält sich der vielseitig Verantwortungsbewußte in bestimmten Situationen?) kreative Problemlösungsbereiche auch die Entwicklung rollenspezifischer Anforderungsprofile an ein konkretes Produkt oder an einen allgemeinen Problemlösungssektor wie z. B. die Freizeitgestaltung (welche Anforderungen ergeben sich aus der Rolle als treusorgender Familienvater, Arbeitnehmer, Mitglied im Heimatverein, Party-Löwe usw.?).

Die Erarbeitung rollenspezifischer Anforderungsprofile stellt bereits einen Ansatz dar, der dem Umstand Rechnung trägt, daß sich die Wertsysteme der Bürger heute in hohem Maße durch konfliktäre Werthaltungen auszeichnen. Auf der Ebene allgemeiner Basiswerte stoßen wir beim einzelnen Bürger sowohl auf materialistische als auch postmaterialistische Orientierungen, auf ein Individualisierungsstreben bzw. den Wunsch nach sozialer Abgrenzung als auch das Streben nach sozialen Kontakten, auf das Hedonismusstreben ebenso wie auf Tendenzen zur Bescheidenheit, Einfachheit, Natürlichkeit und nicht zuletzt zu mehr sozialer Verantwortung (vgl. dazu auch Silberer, 1984). Derartig pluralistische Wertsysteme stecken allgemeine Beurteilungskorridore ab, die je nach Bereich und Situation in recht unterschiedlicher Weise zur Entfaltung gelangen. Dies führt einerseits dazu, daß jeweils bereichs- sowie situationsspezifische Wertkonkretisierungen genau diagnostiziert oder prognostiziert werden müssen (welchen Stellenwert haben einzelne Werte bei der Beurteilung eines spezifischen Produkts?). Auf der anderen Seite wird von einem kreativen Marketing mehr und mehr verlangt, Produktideen als bereichs- sowie situationsspezifische

Wertkonkretisierungen anzubieten, die bis zu einem gewissen Grade mit konfligierenden Basiswerten kompatibel sind (z. B. Katalysator-Auto ohne Geschwindigkeitseinbußen als Konkretisierung eines höheren Umweltbewußtseins, gestiegener sozialer Verantwortung einerseits, der Tendenz zum Hedonismus, zur Selbstverwirklichung, zur Freiheit etc. andererseits). Über einzelne Produktinnovationen hinaus, ist hier natürlich das gesamte Marketingprogramm gefordert. Um beispielsweise das schlechte Gewissen bei einem stark individualistisch, egoistisch sowie hedonistisch ausgerichteten Konsumerlebnis abzuschwächen, bieten sich in manchen Fällen etwa flankierende Verkaufsförderungsmaßnahmen an, die dem Konsumenten gleichzeitig das Gefühl sozial verantwortlichen Handelns geben. So z. B. in dem Rahmen der Firmenwerbung (also unabhängig von der Produktwerbung) das soziale Engagement des Unternehmens hervorgehoben und damit implizit auch dem Kunden zu suggerieren versucht wird, daß er mit dem Kauf des Produktes gleichzeitig soziale Hilfsaktionen unterstützt. Das im Sektor der sog. Benefiz-Schallplatten angewandte Prinzip läßt sich - mutatis mutandis - also auch in anderen Bereichen verwerten. Um zugleich an den Tendenzen zu mehr Mitwirkung und Mitbestimmung anknüpfen zu können, wäre u. U. auch folgende Gestaltungsvariante in Betracht zu ziehen:

In einer Anzeige präsentiert sich das Unternehmen zunächst als eine leistungsstarke, marktwirtschaftlich ausgerichtete und gerade deshalb sozial verantwortliche Organisation (Kommunikationsziel: positives Corporate Image, positive Konditionierung der marktwirtschaftlichen Ordnung, marktwirtschaftliche Ausrichtung als Voraussetzung für soziale Hilfsaktionen). Dann werden mehrere soziale Hilfsaktionen zur Wahl gestellt (Hungerhilfe, Katastrophenhilfe, Sporthilfe, Spenden für die Krebshilfe, für Umweltschutzmaßnahmen etc., Beiträge zur Bewältigung der Jugendarbeitslosigkeit); der Bürger bzw. Kunde soll also entscheiden, in welchem Sektor sich die Unternehmung engagiert (ggf. Mehrfachnennungen mit Prozentangaben). Als selektive Anreize können u. U. noch Gewinnverlosungen in Aussicht gestellt werden.

Sicherlich darf der Bogen bei solchen Maßnahmen nicht überspannt werden; entsprechend umsichtig eingesetzt dürften

sie jedoch außerordentlich wirkungsvoll sein.

- o Preispolitik im Zeichen der "Value for money-Relation"

Marketing- und speziell Produktinnovationen bilden zunehmend die Grundlage für preispolitische Spielräume, die den Unternehmen nach wie vor hohe Gewinne gewährleiten. Dies gilt gerade für wertbezogene Innovationen, da es sich bei den "neuen Konsumenten in der Tendenz um Mitglieder mittlerer und höherer Einkommensschichten handelt. Steht bei ihnen die Selbstverwirklichung, der Individualismus, ein hedonistisches Leben oder der Umweltschutz, die Gesundheit auf dem Spiel, so sind Mark und Pfennig nicht das Maß aller Dinge. Allerdings muß auch hier die Produktqualität einer kritischen Prüfung standhalten; und sei es auch nur vor dem Hintergrund einer subjektiven "Value for money-Relation" und sozialen sowie psychischen Komponenten des Produktnutzens.

Abgesehen von einigen Sektoren, in denen Zusatznutzenerwartungen und subjektive "Value for money-Relationen" dominieren ist insgesamt jedoch der Blick für objektive bzw. objektivierbare Preis-/Leistungsrelationen geschärft, nicht zuletzt dank vielfältiger Gütertests, die von verschiedenen Institutionen angeboten werden (bis hin etwa zu Restaurant-Führern, die den kleinen und großen Gourmet an die Hand nehmen). Einhergehend damit zeichnet sich neben der Bereitschaft, hohe Qualität mit entsprechenden Preiszugeständnissen zu honorieren, eine weitere Facette des Preisbewußtseins ab; und zwar in Gestalt von Preisvergleichen und dem Wunsch, keinesfalls mehr als andere für eine bestimmte Leistung aufwenden zu müssen. Seinen Niederschlag findet dies jedoch immer weniger in einer blindwütigen Sonderpreismentalität, die sich etwa an Wühltischen in recht peinlicher Weise entlädt. Man will vielmehr ein Stück Konsumrationalität demonstrieren, und ist

hierzu angesichts gesunkener Realeinkommen z. T. auch verpflichtet, um ein angestrebtes Konsumniveau verwirklichen zu können. Vor diesem Hintergrund und in Verbindung mit einem gewissen Argwohn gegenüber dem Anbietersektor, fehlt dem Konsumenten das Verständnis dafür, daß z. B. ein Video-Recorder derselben Marke in zwei Betrieben einmal für DM 1.100 und einmal für DM 1.900 angeboten wird (Tietz, 1982, S. 100). Soweit Preisunterschiede hier durch entsprechende Zusatzleistungen (Beratung, Garantieleistungen, Zahlungsbedingungen etc.) zu rechtfertigen sind, muß dies im Rahmen der Kommunikationspolitik transparenz gemacht werden. Fehlen gute Argumente, so liegt heute mehr denn je eine ungünstige strategische Position vor - eine Situation, vor der einige Markenartikler im Vergleich zu No Names-Anbietern stehen, zumal den No Names in Medien häufig eine durchaus vergleichbare Qualität bescheinigt wird.

Um den Bedarf an hochwertigen Gütern trotz sinkender Realeinkommen befriedigen zu können, ist der Konsument zunehmend vor Finanzierungsprobleme gestellt. Dies führt zum einen dazu, daß - wie schon erwähnt - das gestiegene Qualitätsbewußtsein bei einigen Gütern durch den bewußten Qualitätsverzicht und eine hohe Preissensibilität bei anderen Gütern finanziert wird. Auf der anderen Seite erlangt jedoch gleichzeitig das Instrumentarium der Absatzfinanzierung an Bedeutung, um z. B. den konsumfreudigen Hedonisten ihre Konsumerlebnisse oder den verantwortungsbewußten Konsumenten den Kauf ökologiefreundlicher Produkte zu ermöglichen (Leasing von Gebrauchsgütern). In Anbetracht des kritischen Bewußtseins muß hierbei jedoch grundsätzlich dafür Sorge getragen werden, daß es sich um günstige bzw. vertrauenswürdige Finanzierungsalternativen und nicht um einen versteckten "Zinswucher" handelt. Im Sektor ökologiefreundlicher Produkte ist ferner an die Gewährung staatlicher Kaufanreize und Zuschüsse zu denken, was von der Industrie - über die Eigeninitiative des Staates hinaus -

im Wege des Lobbying vorangetrieben werden sollte.

o Distributionspolitik im Zeichen des Wertewandels

Für die Distributionspolitik ergeben sich ebenfalls neue Herausforderungen. Interessant ist hier vor allem die zunehmende Ausdifferenzierung eines Versorgungskonsums einerseits, eines Erlebniskonsums andererseits. Bei Versorgungskonsum wird das Einkaufen, die Deckung des täglichen Bedarfs mehr und mehr zu einem lästigen Übel. Chancen haben hier insbesondere Distributionssysteme, die den Konsumenten sowohl zeitlich als auch finanziell zu entlasten vermögen. Bei den höheren Einkommensschichten wird man für eine zeitliche Entlastung sogar bereit sein, höhere Preise in Kauf zu nehmen. Als mögliche Distributionssysteme kommen etwa der Innenstadt-Discounter, das "Tele-Shopping" etc. durchaus in Betracht (vgl. auch die Studie Handel 2000). Anders dagegen im Bereich des Erlebniskonsums: Das Einkaufen weist hier Bezüge zu Aspekten wie menschliche Begegnung, Selbstverwirklichung, Freizeitgestaltung usw. auf - erwartet wird das perfekte Einkaufserlebnis.

Neben der Wahl des richtigen Absatzweges bildet die Steuerung der Absatzmittler im Sinne der Unternehmens- oder speziell CI-Strategie ein wichtiges Aufgabenfeld der Distributionspolitik. Um beispielsweise ein perfektes, auf das jeweilige Produkt- bzw. Marketingkonzept abgestimmtes Einkaufserlebnis zu gewährleisten, sind die Hersteller aufgerufen, ihren Absatzmittlern entsprechende Anregungen und Impulse zu vermitteln und durch geeignete Anreize für ihre Umsetzung zu sorgen. Die Maßnahmen reichen hier von Schulungsprogrammen im Hinblick auf Beratungsleistungen, neue Verkaufsargumente etc., über Verkaufsförderungsmaterialien bis hin zu kooperativ entwickelten Konzepten einer zukunftsorientierten Gestaltung von Handelsbetrieben (z. B. neue Ladenbau-Konzepte). Im

Zusammenhang mit der Integration der Absatzmittler in das CI-Konzept des Unternehmens verdient etwa die "Aktion Weißer Zylinder" der Adam Opel AG Beachtung (asw, 1984, S. 27 - 28):

Um sich als umweltbewußtes Unternehmen zu profilieren, gab Opel - gestützt auf eine breit angelegte Werbekampagne - eine Broschüre heraus, die Hinweise zum verbrauchsreduzierten und damit abgasärmeren Fahren enthält. Gleichzeitig empfahl Opel seinen Händlern, neben den üblichen Inspektionen preisgünstigere Abgastests und Motoreinstellungen zu offerieren. Zur Unterstützung der Einführung dieser Sortimentserweiterung wurde kostenlos Aktionsmaterial zur Verfügung gestellt, und zwar Autoaufkleber (mit weißem Zylinder), Großplakate und Abgaswerttafeln, Poster, Reprovorlagen für Anzeigen, Dispenser, Abgastestkarte und -zertifikat zur Verteilung an die Kunden.

Sicherlich ist es bei Vertragshändlern im Automobilsektor einfacher, solche Maßnahmen durchzusetzen, als bei völlig unabhängigen und z. T. sehr mächtigen Handelsorganisationen. Überzeugende Programmvorschlge dürften jedoch auch dort auf Resonanz stoßen. Deutlich wird dies etwa allein schon anhand der hohen Akzeptanz von Verkaufsförderungsaktionen, die auf neue Wertorientierungen der Konsumenten abstellen. So war der Handel im Falle des Shampoo Timotei bereit, gewissermaßen "die Natur in den Laden zu holen" und die Displays in Holz auszulegen (vgl. asw, 1984, S. 31).

- o Die Kommunikationspolitik muß glaubwürdiger, informativer, interessanter und als Dialog gestaltet werden!

Auf die Konsequenzen des Wertewandels für die unternehmerische Kommunikationspolitik wurde an einigen Stellen bereits hingewiesen. Es liegt auf der Hand, daß einzelne Wertetrends eine hervorragende Basis für neue Werbeargumente liefern. Naheliegend ist ferner der Versuch, die emotionalen Erlebniswerte eines Produktes im Kontext des Wertewandels neu zu definieren und durch Werbung zu vermitteln. Bei alledem muß die Kommunika-

tionspolitik jedoch ehrlicher bzw. glaubwürdiger werden. Verschiedene Untersuchungen verweisen heute bereits auf einen "Werbefrust" (vgl. Wiedmann, 1984): Zwar wird die Werbung insgesamt (noch?) nicht völlig abgelehnt, bemängelt werden jedoch z. B. Übertreibungen, unrealistische Darstellungen etc. sowie nicht zuletzt eine hohe Aufdringlichkeit. Einhergehend mit einer intensiven Aufklärungsarbeit aktiver Teile der Öffentlichkeit (z. B. Medien) resultiert daraus ein beträchtliches Reaktanzrisiko für jene kommunikationspolitischen Maßnahmen, die mehr versprechen als das Produkt oder generell das Unternehmen einzuhalten vermag. Selbst bei geschickten Manipulationsversuchen besteht zunehmend die Gefahr, daß die Beeinflussungsabsicht durchschaut und mit Abwanderung oder Widerspruch beantwortet wird. Nehmen wir als Beispiel die Werbung für eine bekannte Fabrikmarmelade: Ein Mädchen mit Zöpfen - Hintergrund Bauernhof, weite Felder - hält in der einen Hand einen vollen Beerenkorb, in der anderen ein Glas Fabrikmarmelade. "Ob der Verbraucher nun meint, die Marmelade sei von Hand gerührt?" (Casw, 1984, S. 29).

Reaktanzrisiken ergeben sich ferner aus der Massivität und Massiertheit, mit der einzelne Werbeargumente eingesetzt werden. Wird der Bogen mit ökologischen und biologischen Argumenten überspannt, so darf man nicht glauben, die Werbung träfe eo ipso ins Schwarze. Etwas zu massiv erscheinen beispielsweise neuere Wortkompositionen in der Werbung wie etwa "Bio-Küchenmöbel". Soweit ein solcher Bio-Bezug tatsächlich gerechtfertigt ist, sollte man ihn etwas vorsichtiger einspielen. Wenig werbewirksam ist es ferner, wenn nun alle in dieselbe Kerbe schlagen: Allein schon die Massiertheit bestimmter Bilder, Argumente oder Worte (Bio-Küchenmöbel, Bio-Mauersteine, Bio-Yoghurt etc. in der Werbelandschaft kann sogar dazu führen, daß - neben Abnutzungserscheinungen - einzelne Verbrauchersegmente der Werbung mit Argwohn begegnen.

Effiziente Kommunikationspolitik setzt insofern ein gezieltes Abheben vom "Werbe-Einheitsbrei" voraus. Dies bildet gleichzeitig eine wesentliche Voraussetzung für eine geringere Anfälligkeit gegenüber öffentlicher Kritik und damit verbundener Ausstrahlungseffekten: Wird beispielsweise die Kennzeichnung als Bio-Produkt in einem bestimmten Fall als nicht zu rechtfertigende Werbekosmetik dekuviert, so sind auch bei anderen Produkten mit gleicher Kennzeichnung Imageschäden zu befürchten.

Ein gezieltes Abheben vom Einheitsbrei der Werbung ist darüber hinaus deshalb erforderlich, weil ansonsten einerseits die Gefahr besteht, daß die Werbebotschaft des Unternehmens im Einheitsbrei untergeht und somit nicht wahrgenommen wird; andererseits der sich abzeichnende Werbefrust weiter verstärkt wird. Auf's Ganze gesehen muß damit die unternehmerische Kommunikationspolitik interessanter und ansprechender werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei nach wie vor eine gekonnte emotionale Ansprache über aktivierende Texte und Bilder, um Aufmerksamkeit und Interesse zu erwecken. Allerdings ist hierbei das jeweilige Zielgruppenniveau genau zu analysieren; der "neue" Konsument ist anspruchsvoller und kritischer geworden: allein eine nackte Schönheit reicht nicht aus, um die Leistungen einer Versicherung attraktiver erscheinen zu lassen.

Neben einer geschickten, den Zeitgeist und das jeweilige Zielgruppenniveau berücksichtigenden emotionalen Ansprache gewinnt jedoch vor allem auch ein sachbezogener Beeinflussungsstil zunehmend an Gewicht. Hiermit ist weniger die redaktionelle Aufmachung einzelner Anzeigen oder Rundfunk- sowie TV-Spots gemeint. Vielmehr muß die Kommunikationspolitik insgesamt - natürlich je nach Produkt und Marktsituation in unterschiedlichem Maße - informativer werden! Die Informationsbedarfe und der Wunsch nach einer "informierten Produktverwendung" sind gestie-

gen. Gefordert werden beispielsweise Informationen über einzelne Produktbestandteile sowie deren Wirkungen (z. B. chemische Zusätze), Informationen über Verwendungsmöglichkeiten sowie -probleme etc. und z. T. auch Informationen über Herstellverfahren sowie das Unternehmen selbst: Der immer gebildete Verbraucher schätzt gerade auch Hintergrundinformationen. Einhergehend damit reicht die Produktwerbung allein häufig nicht mehr aus; sie ist demgegenüber gezielt in eine umfassendere Unternehmenskommunikations zu integrieren und mit der Firmenwerbung, der Öffentlichkeitsarbeit etc. zu koordinieren (vgl. dazu Raffée/Wiedmann, 1983 und 1985).

Abschließend gilt es noch hervorzuheben, daß die unternehmerische Kommunikationspolitik im allgemeinen, die Absatzwerbung im besonderen in weit höherem Maße als bisher als "Dialog" gestaltet werden sollte. Zwar mehren sich inzwischen die Beispiele, bei denen etwa dem Verbraucher über sog. Verbrauchertelefone zum Ortstarif ein Dialog offeriert wird (jüngstes Beispiel etwa das von BMW eingerichtete Umwelttelefon). Insgesamt werden die Möglichkeiten einer dialogorientierten Zwei-Weg-Kommunikation und insbesondere der systematischen Akquisition von Stellungnahmen, Beschwerden, Fragen etc. jedoch noch immer zu wenig ausgeschöpft. Über die Einrichtung von Verbrauchertelefonen hinaus sind dabei folgende Ansätze in Betracht zu ziehen: Podiumsdiskussionen, Versammlungen, Seminare, Bürgerforen, Hintergrundgespräche mit Verbrauchern, Bürgerinitiativen, Verbrauchervertretern, Journalisten etc. in Kleingruppen, Gründung von "Verbraucherbeiräten", Integration von Verbrauchern, Verbrauchervertretern etc. in eine Verbraucherabteilung u. ä. m., aber auch aktive Mitwirkung in Verbänden, Vereinen, öffentlichen Institutionen usw. Die Vorteile einer dialogorientierten Zwei-Weg-Kommunikation liegen u. a. im unmittelbaren Feed back, der Chance Verbrauchewünsche sowie -probleme oder eine Unzufriedenheit der

Verbraucher frühzeitig zu erkennen, der Möglichkeit flexibel auf Informationsbedarfe einzugehen und eventuell aufkommende Mißverständnisse auszuräumen, bevor sie verkrusten und zu Vorurteilen werden. Das intensive Bemühen um einen Dialog mit dem Bürger (etwa in seiner Rolle als Verbraucher) vermag u. U. auch den guten Willen des Unternehmens glaubhaft zu unterstreichen, Problemlösungen zu entwickeln, die für beide Seiten von Vorteil sind. Voraussetzung ist allerdings, daß man dabei die Argumente Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen des Bürgers ernst nimmt und ggf. auch die Bereitschaft zum Kompromiß signalisiert. Wenig erfolgversprechend ist es, wenn der Bürger hier lediglich mit neuen Mitteln zu manipulieren bzw. zu überfahren versucht wird.

3. SCHLUSSBETRACHTUNG

Obwohl im vorliegenden Arbeitspapier lediglich einige Aspekte des Wertewandels und dessen Konsequenzen für eine strategische, marktorientierte Unternehmensführung andiskutiert wurden, so hat sich dennoch die Bedeutung des Wertkonzeptes als Orientierungsgrundlage für die Marketing- bzw. Unternehmensplanung gezeigt. Werte stellen gewissermaßen den Bewußtseinsspiegel gesellschaftlicher Entwicklungen dar; sie fördern damit eine ganzheitliche Perspektive und eine integrierte Betrachtungsweise gesellschaftlicher Entwicklungen einerseits, individueller Bewußtseins- und Verhaltensänderungen andererseits. Ohne eine solche ganzheitliche Perspektive lassen sich künftig relevante Umwelt- und Marktveränderungen immer schwerer identifizieren. Die isolierte Betrachtung gesellschaftlicher und marktbezogener Rahmenbedingungen einerseits, individueller Verhaltensdeterminanten andererseits führt hier im zunehmenden Maße zu einer Kurzsichtigkeit, die den Unternehmenserfolg langfristig gefährdet.

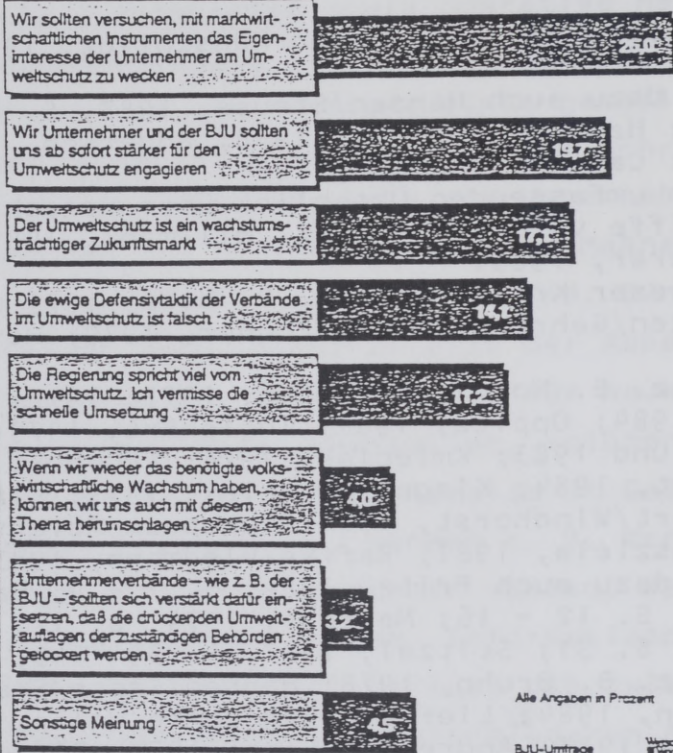
Durch die Einbeziehung von Werten und Wertwandlungstendenzen in die strategische sowie operative Marketing- bzw. Unternehmensplanung wird gleichzeitig ein erster robuster Schritt in die Richtung eines gesellschaftsorientierten Marketing vollzogen. Dieser Schritt setzt allerdings voraus, daß innerhalb des Unternehmens durch organisatorische und personalpolitische Maßnahmen eine fruchtbare Basis hierfür geschaffen wird. Eine wichtige Grundlage bildet dabei nicht zuletzt der Abbau von Informationspathologien, die den Blick für neue gesellschaftliche Anforderungen verstellen, solchen Informationspathologien liegen beispielsweise in Gestalt des "Primats harter Fakten" vor, wonach z. B. Wertwandlungstendenzen erst dann ernst genommen werden, wenn sie sich in Zahlen nachvollziehen lassen. Informationspathologien resultieren ferner etwa auch daraus, daß zwischen den Managern des Unternehmens und verschiedenen Austauschpartnergruppen Wertdisparitäten vorliegen. Einzelne Wertwandlungstendenzen werden vor diesem Hintergrund nicht selten in ihrer Relevanz unterschätzt. Typisch hierfür ist etwa die Stigmatisierung der Vertreter neuer Wertvorstellungen als linke Chaoten, was dazu führt, daß relevante Wertwandlungstendenzen zu spät erkannt werden. Ein frühzeitiges Erkennen von Wertwandlungstendenzen ist hier u. a. jedoch deshalb erforderlich, weil unternehmerisches Marketing - über die Anpassung des Leistungsangebots an den Zeitgeist hinaus - auch für einen ausreichenden Wertekonsens innerhalb der Gesellschaft Sorge zu tragen hat. Es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, daß Unternehmen von einer solchen gesellschaftspolitischen Aufgabe freigestellt sind, und daß ihnen von seiten politischer oder sonstiger Institutionen der Rücken freigehalten wird. Eine erfolgreiche strategische Unternehmensführung setzt demgegenüber immer mehr ein gesellschaftspolitisches Engagement und mithin auch ein Werte-Management voraus.

FUSSNOTEN

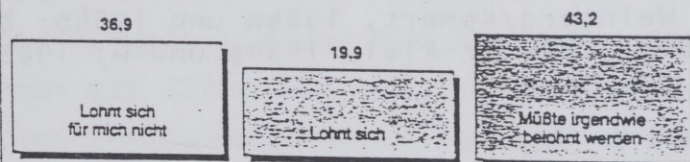
- 1) Vgl. dazu die Studie von Hauschildt, 1983, S. 142 - 152.
- 2) Vgl. dazu auch Hansen/Stauss, 1983, S. 80 ff.; Dawson, 1979; Hayes/Abernathy, 1980; Anderson, 1982; Carson, 1978; Cavusgil/Kaynak, 1981.
- 3) Einen umfassenden Überblick über verschiedene Wertbegriffe vermitteln z. B. Hillmann, 1981, S. 23 ff.; Silberer, 1983.
- 4) Zu dieser Kritik vgl. z. B. Herz, 1979 und 1981; Boltken/Gehring, 1984; Lehner, 1979; Meyer/Ruegg, 1979.
- 5) Vgl. z. B. Noelle-Neumann, 1977; 1978; 1981; 1983 und 1984; Oppitz, 1981; Inglehart, 1979; 1980, 1981; 1982 und 1983; Kmiecik, 1976; PROGNOSE, 1983; WiWo-Report, 1984; Klages/Kmiecik, 1979; Klages, 1984; Meffert/Windhorst, 1984; European Advertising, 1983; Lebensziele, 1981; Raffée/Wiedmann, 1983.
- 6) Vgl. dazu auch Fritz, 1984, S. 7 - 9; Hansen/Stauss, 1982, S. 12 - 16; Meffert, 1974, S. 177 f.; Raffée, 1979, S. 31; Stitzel, 1977, S. 39 - 43; Stauss, 1984.
- 7) Vgl. z. B. Bruhn, 1978; Hansen/Raabe/Stauss, 1985; Hansen, 1984; Liefeld/Edgecombe/Wolfe, 1975; Mason/Himes, 1973; Andreasen/Best, 1977; Diamond/Word/Faber, 1976; Warland et al., 1975; Greyser/Diamond, 1974; Andreasen, 1977.
- 8) Ausführlicher zur CI-Strategie vgl. z. B. die Beiträge von Birgik/Stadler, 1981.
- 9) Vgl. Weinberg/Konert, 1984a und 1984b; Konert, 1984a, b und c; Kroeber-Riel, 1984a und b; 1983.

ANHANG I

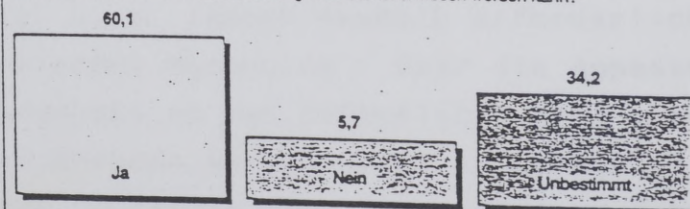
Unternehmer-Standort. Welche der folgenden Urteile entsprechen Ihrer persönlichen Einstellung zu Umweltschutz-Problemen?



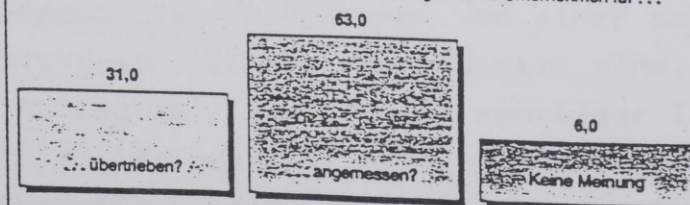
Freiwilliger Umweltschutz. Lohnt es sich Ihrer Meinung nach, mehr zu tun, als der Staat vorschreibt?



Ökonomische Opfer. Wären Sie bereit, mit Ihrem Betrieb ökonomische Opfer zu erbringen, wenn dadurch dem Umweltschutz ein großer Dienst erwiesen werden kann?



Auflagenbelastung. Halten Sie die bestehenden Auflagen für Ihr Unternehmen für ...



Alle Angaben in Prozent BJU-Umfrage

WIFO-Umfrage WIRTSCHAFTS-ANFORSCHUNG

BJU-Umfrage

Zur Umfrage des Bundesverbands Junger Unternehmer in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche. Die Ökologie-Kommission des Bundesverbands Junger Unternehmer hat in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche 41 Fragen ausgearbeitet, die im Juni 1984 an 3867 Firmen aus den Bereichen

Industrie, Bau und Spedition wurden, da hier die Betroffene Umweltschutz am ehesten zu e ist. Trotz teilweise komplizier gen gab es einen erstaunlich Rücklauf von 842 auswertbaren bogen aus 36 Branchen. Die Ve über die Unternehmensgrößen hohe Grundgesamtheit lassen repräsentatives Ergebnis schlie:

Schadstoff-Abgaben. Halten Sie Abgaben auf bestimmte Schadstoffe, die durch Umweltschutzinvestitionen vermieden werden können, für ein gutes marktwirtschaftliches Instrument?

Ist diskussionswürdig	65,1%
Lehne ich ab	15,6%
Ist vernünftig	19,3%

Umweltschutz-Maßnahmen. Werden Sie Ihre Produktion in Zukunft mehr auf den Umweltschutz ausrichten?

Ja, ich werde entsprechende Umweltschutz-Maßnahmen ergreifen	59,7%
Ja, ich werde die Produktion umstellen	4,7%
Ja, ich werde ungefährlichere Vorprodukte verwenden	12,0%
Produktionseinstellung	1,4%
Nein	22,1%

Umweltschutz-Auflagen. Häufig wehren sich Unternehmen erfolgreich, weil sie Anordnungen für wirtschaftlich nicht vertretbar halten. Halten Sie solche Ausnahmen für wichtig?

Ja	55,8%
Nein, alle Anlagen sollten saniert werden	44,8%
Nein, nur Vorteile für Großunternehmen	7,1%
Keine Meinung	12,4%

Umwelthaftung. In Japan werden die Fortschritte im Umweltschutz vor allem der verschärften Umwelthaftung zugeschrieben. Dabei genügt schon eine hohe Wahrscheinlichkeit zur Schadensersatzpflicht. Der strenge Kausalnachweis ist nicht erforderlich. Halten Sie diesen Weg für richtig?

Lehne ich ab	40,3%
Könnte in der Tat die Vorsorge verbessern	50,4%
Würde ich begrüßen	9,1%

Umweltzertifikat. Halten Sie die Idee des Umweltzertifikates (Erwerb und Austausch von ständig verminderten Emissionsrechten) für eine gute marktwirtschaftliche Lösung?

Ja	24,9%
Nein	17,0%
Ist mir unbekannt	58,1%

Alle Angaben in Prozent
BJU-Umfrage

Produktivitätsimpuls. Wie bewenden von Umweltschutzvorschriften gehenden Zwang zu mehr Produktion?

Spielt keine Rolle	24,1%
Fördert mehr Kreativität	1,4%
Ist positiv	1,4%
Gefährdet den Betrieb	72,9%

Kosteneinsparungen. Haben Umweltschutzmaßnahmen in Ihrem Betrieb dauerhaften Kosteneinsparungen Energieeinsparung, Wasserkosten, Rohstoffe besser verwertet?

Ja	1,4%
Nein	98,6%

Schadstoffverwertung. Verwerfen Sie Schad- und/oder Abfallstoffe anders?

Ja, regelmäßig	1,4%
Ja, unregelmäßig	1,4%
Nein	97,2%
Verwerfe nur die eigenen Schad- und Abfallstoffe	1,4%

Alle Angaben in Prozent
BJU-Umfrage

BJU-Umfrage

Zur Umfrage des Bundesverbands Junger Unternehmer in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche. Die Ökologie-Kommission des Bundesverbands Junger Unternehmer hat in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche 41 Fragen ausgearbeitet, die im Juni 1984 an 3867 Firmen aus den Bereichen

Industrie, Bau und Spedition versendet wurden, da hier die Betroffenheit im Umweltschutz am ehesten zu erwarten ist. Trotz teilweise komplizierter Fragen gab es einen erstaunlich hohen Rücklauf von 842 auswertbaren Fragebogen aus 36 Branchen. Die Verteilung über die Unternehmensgrößen und die hohe Grundgesamtheit lassen auf ein repräsentatives Ergebnis schließen.

Schadstoff-Abgaben. Halten Sie Abgaben auf bestimmte Schadstoffe, die durch Umweltschutzinvestitionen vermieden werden können, für ein gutes marktwirtschaftliches Instrument?

Ist diskussionswürdig	63,1
Lehne ich ab	15,6
Ist vernünftig	19,3

Umweltschutz-Maßnahmen. Werden Sie Ihre Produktion in Zukunft mehr auf den Umweltschutz ausrichten?

Ja, ich werde entsprechende Umweltschutz-Maßnahmen ergreifen	58,2
Ja, ich werde die Produktion umstellen	4,7
Ja, ich werde ungefährlichere Vorprodukte verwenden	12,0
Produktionseinstellung	1,4
Nein	21,7

Umweltschutz-Auflagen. Häufig wehren sich Unternehmen erfolgreich, weil sie Anordnungen für wirtschaftlich nicht vertretbar halten. Halten Sie solche Ausnahmen für wichtig?

Ja	35,8
Nein, alle Anlagen sollten saniert werden	44,8
Nein, nur Vorteile für Großunternehmen	7,3
Keine Meinung	12,1

Umwelthaftung. In Japan werden die Fortschritte im Umweltschutz vor allem der verschärften Umwelthaftung zugeschrieben. Dabei genügt schon eine hohe Wahrscheinlichkeit zur Schadensersatzpflicht. Der strenge Kausalnachweis ist nicht erforderlich. Halten Sie diesen Weg für richtig?

Lehne ich ab	40,3
Könnte in der Tat die Vorsorge verbessern	50,4
Würde ich begrüßen	9,3

Umweltzertifikat. Halten Sie die Idee des Umweltzertifikates (Erwerb und Austausch von ständig verminderten Emissionsrechten) für eine gute marktwirtschaftliche Lösung?

Ja	24,9
Nein	17,0
Ist mir unbekannt	58,1

Alle Angaben in Prozent
BJU-Umfrage

Wirtschafts-
woche

Produktivitätsimpuls. Wie bewerten Sie den von Umweltschutzvorschriften ausgehenden Zwang zu mehr Produktivität?

Spielt keine Rolle	24,5
Fördert mehr Kreativität	20,0
Ist positiv	27,6
Gefährdet den Betrieb	16,8

Kosteneinsparungen. Haben Umweltschutzmaßnahmen in Ihrem Betrieb zu dauerhaften Kosteneinsparungen (z. B. Energieeinsparung, Wasserkosten gespart, Rohstoffe besser verwertet) geführt?

Ja	24,5
Nein	71,5

Schadstoffverwertung. Verwerten Sie Schad- und/oder Abfallstoffe anderer Firmen?

Ja, regelmäßig	7,1
Ja, unregelmäßig	3,2
Nein	83,9
Verwerfe nur die eigenen Schad- und Abfallstoffe	5,7

Alle Angaben in Prozent
BJU-Umfrage

Wirtschafts-
woche

LITERATURVERZEICHNIS

- Anderson, P. F. (1982); Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, in: Journal of Marketing, Vol. 46 (Spring 1982), S. 15 - 26
- asw (1984); Wertewandel. Was kommt, was geht, was gilt? Marketing antwortet, in: Absatzwirtschaft, Heft 2/1984, S. 26 - 33
- Beck-Gernheim, E. (1984); Vom Geburtenrückgang zur Neuen Mütterlichkeit? Frankfurt/M. 1984
- Beike, P. (1983); Der Trend zur Natürlichkeit - Möglichkeiten der Produktinnovation, Hamburg 1983
- Birkigt, K. und Stadler, M. M. (1980) (Hrsg.); Corporate Identity, München 1980
- Böhler, H. (1977); Der Beitrag von Konsumententypologien zur Marktsegmentierung, in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 1977, S. 447 - 463
- Boltken, F. und Gehring, A. (1984); Zur Empirie des Postmaterialismus: Quota und Random, Äpfel und Birnen, Kraut und Rüben, in: ZA-Information, 15/1984, S. 38 - 52
- Bossel, H. (1978); Bürgerinitiativen entwerfen die Zukunft, Frankfurt/M. 1978
- Bruhn, M. (1978); Das soziale Bewußtsein von Konsumenten, Wiesbaden 1978
- Bruhn, M. (1982); Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt/M. 1982
- Buß, E. (1983); Der neue Konsument - Referat aus der Sicht der Soziologie, in: Mayer, P. W. und das Lehr- und Forschungsteam Marketing an der Universität Augsburg (Hrsg.), Der neue Konsument - Herausforderungen an das Marketing von Industrie, Handel und Dienstleistungsanbietern, Arbeitspapiere zur Schriftenreihe "Schwerpunkt Marketing", Augsburg 1983, S. 3 - 23

- Carson, D. (1978); Gotterdammerung For Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 42 (July 1978), No. 3, S. 11 - 19
- Cavusgil, S. und Kaynak, E. (1981); The Affects of Consumerism on the Product Strategies of Business, in: Der Markt, 20. Jg., Heft 3/1981, S. 76 - 85
- Claessens, D. (1962); Familie und Wertsystem, Berlin 1962
- Dahlhoff, H.-D. (1980); Individuelle Wertorientierungen - Analysen und Aussagewert personenspezifischer Werthierarchien im Marketing, Arbeitspapier Nr. 23 des Instituts für Marketing der Universität Münster, Münster 1980
- Dawson, L. M. (1979); Resolving the Crisis in Marketing Thought, in: Management International Review, Nr. 3/1979, S. 77 - 84
- Dichtl, E. (1974); Die Bildung von Konsumententypen als Grundfrage der Marktsegmentierung, in: WiSt, 3. Jg., 1974, Heft 2, S. 54 - 59
- Feldman, L. P. (1971); Societal Adaption: A new Challenge for Marketing, in: Journal of Marketing, 35, 1971, S. 54 - 60
- Fietkau, H.-J. und Ullman, A. (1984); Sind Manager Umweltmuffel? in: Manager Magazin, Heft 10/1984, S. 194 - 201
- Friedrichs, J. (1968); Werte und soziales Handeln. Ein Beitrag zur soziologischen Theorie, Tübingen 1968
- Fritz, W. (1984); Der vergleichende Warentest als Herausforderung für das Strategische Marketing von Industrieunternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 27 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Fritz, W. (1984a); Warentest und Konsumgütermarketing. Forschungskonzeptionen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Wiesbaden 1984
- Fritz, W. (1985); Konsequenzen des vergleichenden Warentests für das strategische Marketing, in: Raffée/Wiedmann (1985)

- Fritz, W., Förster, F., Raffée, H. und Silberer, G. (1984); Inhalte, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen in Industrie und Handel - Eine empirische Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 30 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Fritz, W., Förster, F., Raffée, H. und Silberer, G. (1985); Unternehmensziele in Industrie und Handel - Eine empirische Untersuchung zu Inhalten, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen, in: Die Betriebswirtschaft (1985, im Druck)
- Geist, M. N. und Köhler, R. (1981) (Hrsg.); Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981
- Habermas, J. (1970); Technik und Wissenschaft als Ideologie, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1970
- Haedrich, G., Barthenheier, G. und Kleinert, H. (1982) (Hrsg.); Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, Berlin/New York 1982
- Hansen, U. (1984) (Hrsg.); Konsumentenzufriedenheit und unternehmerische Beschwerdepolitik, Lehr- und Forschungsbericht zum Bereich Markt und Konsum, Hannover 1984
- Hansen, U. und Stauss, B. (1982); Marketing und Verbraucherpolitik - Ein Überblick, in: Hansen/Stauss/Riemer, 1982, S. 3 - 20
- Hansen, U., Stauss, B. und Riemer, M. (1982) (Hrsg.); Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1982
- Hansen, U. und Stauss, B. (1983); Marketing als markt-orientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? in: Marketing ZFP, 5. Jg., Heft 2/1983, S. 77 - 86
- Hansen, U., Raabe, T. und Stauss, B. (1985); Verbraucherabteilungen als strategische Antwort auf verbraucher- und umweltpolitische Herausfor-

- derungen, in: Raffée/Wiedmann (1985, Hrsg.), i. V.
- Hauschildt, J. (1983); Aus Schaden klug, in: manager magazin, 10/1983, S. 142 - 152
- Hayes, R. H. und Abernathy, W. J. (1980); Managing Our Way to Economic Decline, in: Harvard Business Review, Vol. 58 (July-August 1980), S. 67 - 77
- Heller, E. D. (1980); Demonstrative Vernunft - eine neue Konsumentenorientierung, in: Absatzwirtschaft, Heft 10/1983, S. 108 - 114
- Herz, T. (1979); Der Wandel von Wertvorstellungen in westlichen Industriegesellschaften, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2/1979, S. 282 - 302
- Herz, T. (1981); Wertwandel: Immunisierung und Abschottung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2/1981, S. 197 - 198
- Hillmann, K.-H. (1981); Umweltwandel und Wertwandel - die Umwertung der Werte als Strategie des Überlebens, Frankfurt/M. 1981
- Inglehart, R. (1977); The Silent Revolution Changing Values and Political Styles among Western Publics, Princeton 1977
- Inglehart, R. (1979); Lebensqualität: Eine Generationenfrage, in: Psychologie heute, Heft 9/1979, S. 22 - 29
- Inglehart, R. (1979a); Wertwandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten, in: Klages/Kmieciak (1979), S. 279 - 316
- Inglehart, R. (1980); Zusammenfassung zwischen sozio-ökonomischen Bedingungen und individuellen Wertprioritäten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jg., 1980, S. 144 - 153
- Inglehart, R. (1982); Changing Values and the Rise of Environmentalism in Western Societies, in: Prepring IIES-pre 82-14 des Internationalen Instituts für Umwelt und Gesellschaft, Berlin 1982

- Inglehart, R. (1981); Post-Materialism in a Environment of Insecurity, in: The American Political Science Review, 75/1981, S. 880 - 900
- Inglehart, R. (1983); The Persistence of Materialist and Post-Materialist Value Orientations, in: European Journal of Political Research, 11/1983, S. 81 - 91
- Jungblut, M. (1982); Abschied von einem Götzen, in: Die Zeit, Nr. 44, Oktober 1982, S. 17 und 19
- Kaas, K.-P. (1983); Zeitbezogene Untersuchungspläne - Neue Analysemethoden der Marktforschung, in: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.), Innovative Marktforschung, Würzburg - Wien 1983, S. 161 - 176
- Klages, H. (1984); Wertorientierungen im Wandel, Frankfurt/M. - New York 1984
- Klages, H. und Kmiecik, P. (1979) (Hrsg.), Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/M. - New York 1979
- Kmiecik, P. (1976); Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1976
- Kneip, K. (1979); Corporate Identity: Managementaufgaben, in: Absatzwirtschaft, Heft 5/1979, S. 68 - 70
- Kneschaurek, F. (1980); Unsere Zukunft birgt die Gefahr gesellschaftspolitischer "Übersteuerungen", in: Marketing-Journal, Heft 5/1980, S. 420 - 425
- Kneschaurek, F. (1981); Erkennen Sie den "Trendbruch" der 70er Jahre, in: Marketing-Journal, Heft 4/1981, S. 336 - 339
- Köhler, R. (1981); Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Geist/Köhler (1981), S. 261 - 291
- Kommission "ZGE" (1983); Bericht der Kommission "Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen, erstellt im Auftrag der Landesregierung von Baden-Württemberg, Stuttgart 1983

- Konert, F.-J. (1984a); Emotionale Erlebniswerte auf gesättigten Märkten, Arbeitspapier aus der Schriftenreihe "Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung" der Universität Paderborn, Paderborn 1984
- Konert, F.-J. (1984b); Konsumgütermarketing im Zeichen veränderter Marktstrukturen, in: Marketing-ZFP, Heft 4/1984
- Konert, F.-J. (1984c); Vermittlung emotionaler Erlebniswerte in der Anzeigenwerbung, Arbeitspapier aus der Schriftenreihe "Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung" der Universität Paderborn, Paderborn 1984
- Krampe, G. (1985); Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept für strategische Frühaufklärung, in: Raffée/Wiedmann (1985) (i.V.)
- Kroeber-Riel, W. (1980); Konsumentenverhalten, 2. Aufl., München 1980 (3. Aufl. 1984)
- Kroeber-Riel, W. (1984a); Produkt-Design - Mit erlebnisbetonten Komponenten Produkt-Präferenzen schaffen, in: Marketing-Journal, Heft 2/1984, S. 136 - 141
- Kroeber-Riel, W. (1984b); Emotional Product Differentiation by Classical Conditioning, in: Advances in Consumer Research, 11, hrsg. v. T. C. Kinnear, Proto 1984, S. 538 - 543
- Kroeber-Riel, W. (1983); Wirkung von Bildern auf das Konsumentenverhalten; Neue Wege der Marketingforschung, in: Marketing-ZFP, Heft 3/1983, S. 153 - 160
- Lebensziele (1981); Lebensziele - Potentiale und Trends alternativen Verhaltens, Hamburg (Gruner + Jahr) 1981
- Lehner, F. (1979); Die "stille Revolution": Zur Theorie und Realität des Wertewandels in hochindustriellen Gesellschaften, in: Klages/Kmieciak (1979), S. 317 - 327

- Levitt, T. (1960); Marketing Myopia, in: Harvard Business Review, Vol. 38, No. 4, July-August 1960, S. 45 - 56
- Meffert, H. (1974); Konsumerismus, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 163 - 182
- Meffert, H. (1980); Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren, in: Die Betriebswirtschaft, 40, 1980, S. 59 - 80
- Meffert, H. und Windhorst, K.-G. (1984); Sieben "Wertetypen" auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, Heft 9/1984, S. 116 - 124
- Meyer, R. und Rüegg, W. (1979); Werteforschung im systematischen internationalen Vergleich: in: Klages/Kmieciak (1979), S. 41 - 60
- Morel, J. (1975); Wandel im Wertsystem, in: Hanf, Th. et al. (Hrsg.), Funk-Kolleg "Sozialer Wandel", Bd. 1, Frankfurt 1975, S. 204 - 272
- Moscovici, S. (1979); Sozialer Wandel durch Minoritäten, München - Wien - Baltimore 1979
- Müller, G. (1981); Strategische Frühaufklärung, München 1981
- Nachtsheim, H. (1982); "Lehrprogramm Umwelt" - Eine Aktion der chemischen Industrie zur Information von Lehrern und Schülern über Umweltprobleme, in: Haedrich, Barthenheier & Kleinert (1982), S. 279 - 285
- Naisbitt, J. (1984); Megatrends: 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden, 2. Aufl., Bayreuth 1984
- Neuloh, O. (1980); Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler, Stuttgart - New York 1980
- Noelle-Neumann, E. (1977); Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie, hrsg. v. Noelle-Neumann, E., Wien - München - Zürich - Innsbruck 1977
- Noelle-Neumann, E. (1978); Werden wir alle Proletarier? Wertwandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978

- Noelle-Neumann, E. (1981); Arbeitsmoral - Versuch einer Analyse weltweiter Einstellungsänderungen, Institut für Demoskopie, Allensbach 1981
- Noelle-Neumann, E. (1981); The Germans, Public Opinion Polls 1967 - 1980, hrsg. v. Noelle-Neumann, E., Institut für Demoskopie, Allensbach, Greenwood Press, London 1981
- Noelle-Neumann, E. (1983); Freude, Freiheitsgefühl und Produktivität, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 111, 14. Mai 1983, S. 13
- Noelle-Neumann, E. (1983); Die Märkte der Zukunft: Ihre Chance, in: Impulse, Heft 10/1983, S. 214 - 226
- Noelle-Neumann, E. (1984); Der Zweifel am Verstand, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 161, 24. Juli 1984, S. 9
- Oppitz, G. (1981); Kind und Konsum, München 1981
- Paivio, A. (1975); Imagery and Long-Term-Memory, in: Kennedy, A. und Wilkes, A. (Hrsg.), Studies in Long-Term-Memory, New York 1975, S. 57 - 85
- Porter, M. E. (1983); Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M. 1983
- PROGNOS (1983); Die Bundesrepublik Deutschland 1985/1990/2000, Textteil, Stuttgart 1983
- Raffée, H. (1979); Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979
- Raffée, H. (1982); Marketingperspektiven der 80er Jahre, in: Marketing-ZFP, 4/1982, S. 81 - 90
- Raffée, H. (1985); Strategisches Marketing, in: Raffée/Wiedmann (1985) (i. V.)
- Raffée, H. und Silberer, G. (1984) (Hrsg.); Warentest und Unternehmen, Frankfurt/M. 1984
- Raffée, H., Wiedmann, K.-P. und Abel, B. (1983); Sozio-Marketing, in: Irle, M. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Bd. 12, 2. Halbband: Methoden und Anwendungen der Marktpsychologie, Göttingen - Toronto - Zürich 1983, S. 675 - 768

- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1983); Das gesellschaftliche Bewußtsein in der Bundesrepublik und seine Bedeutung für das Marketing, Hamburg (Gruner + Jahr) 1983
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1983a); Glaubwürdigkeits-Offensive, in: Absatzwirtschaft, Heft 12/1983, S. 52 - 61
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1983b), Marketing - Kurzsichtigkeit - Zur Notwendigkeit erweiterter, gesellschaftsbezogener Marketingkonzepte, Arbeitspapier Nr. 24 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1983
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1984); Die Bewußtseinslage der Nation - Eine Herausforderung an das unternehmerische Marketing, in: Marketing-ZFP, Heft 2/1984, S. 147 - 148
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1984a); Wenn Werte wichtig werden, in: manager magazin, Heft 3/1984, S. 56 - 60
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1985), Corporate Communications als strategisches Aktionsinstrumentarium, in: Raffée/Wiedmann (1985) (i. V.)
- Raffée, H. und Wiedmann, K. P. (1985) (Hrsg. unter Mitwirkung von R. Kreutzer); Strategisches Marketing, Stuttgart 1985 (i. V.)
- Reichardt, R. (1979); Wertstrukturen im Gesellschaftssystem. Möglichkeiten makrosoziologischer Analysen und Vergleiche, in: Klages/Kmieciak (1979), S. 23 - 40
- Richter, G. (1984); Thesen zur Pragmatik der institutionellen Kommunikation, in: Marketing-ZFP, Heft 2/1984, S. 142 - 146
- Richter, G., Stahl, U. und Demuth, A. (1983); Institutionelle Kommunikation. Theorie - Praxis - Wirkungen, 2. Aufl., Frankfurt (JWT Corporate Communications GmbH) 1983

- Rokeach, M. (1973); The Nature of Human Values, New York 1973
- Rosenstiel, L. v. und Stengel, M. (1983); Identifikationskrise? Zielkonflikte junger Akademiker beim Berufseinstieg, unveröffentlichtes Manuskript, München 1983
- Sauerland, I. (1982); Große Qualität, kleiner Preis, in: Absatzwirtschaft, Heft 5/1982, S. 52 - 53
- Schanz, G. (1977); Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977
- Schlicksupp, H. (1977); Kreative Ideenfindung in der Unternehmung, Berlin - New York 1977
- Scholl-Schaaf, M. (1975); Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzepts in der Sozialpsychologie, Bonn 1975
- SHELL-Studie (Jugend 81); Jugend 81, Lebensentwürfe, Alltagskulturen, Zukunftsbild-r, Studie im Auftrag des Jugendwerkes der Deutschen Shell, Opladen 1982
- Sieh, H. C. und Bernhard, U. (1984); Chemiegemeinschaftswerbung. Praktische Erfahrungen mit der Werbewirkungsforschung, in: Marketing-ZFP, Heft 2/1984, S. 99 - 106
- Silberer, G. (1979); Warentest - Informationsmarketing - Verbraucherverhalten, Berlin 1979
- Silberer, G. (1983); Einstellungen und Werthaltungen, in: Irle, M. (Hrsg.), Marktpsychologie als Sozialwissenschaft, Göttingen - Toronto - Zürich 1983, S. 533 - 624
- Silberer, G. (1984); Wertewandel und Marketing, erscheint in WiSt, 1985
- Silberer, G. und Raffée, H. (1983) (Hrsg.); Warentest und Konsument, Frankfurt/M. - New York 1983
- Smelser, N. J. (1972); Theorie des kollektiven Verhaltens, Köln 1972
- Specht, G. (1979), Die Macht aktiver Konsumenten, Stuttgart 1979

- Stauss, B. (1984); Strategische Marketingreaktionen auf verbraucher- und umweltpolitische Herausforderungen - ein Erklärungsmodell, unveröffentlichtes Manuskript, Hannover 1984
- Stitzel, M. (1977); Unternehmerverhalten und Gesellschaftspolitik, Stuttgart et al. 1977
- Szallies, R. (1981); Aspekte veränderter Einstellungs- und Verhaltensmuster in ihren möglichen Konsequenzen für die Wirtschaft, in: Tagungsbericht 1981, "Vom Überfluß zum Überdruß", hrsg. v. der GfK Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V., S. 19 - 42
- Tenbruck, F. H. (1972); Zur Kritik der planenden Vernunft, Freiburg - München 1972
- Thiess, A. M. (1980), Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz (hrsg. v. der BASF), Köln 1980
- Tietz, B. (1978); Die Herausforderung des ökologischen Marketing, in: Werbeforum, Schriftenreihe des BDW (Bund Deutscher Werbeberater e. V.), Bonn, Heft 1/1978
- Tietz, B. (1980); Strategien zur Unternehmensprofilierung, in: Marketing-ZFP, Heft 4/1980, S. 251 - 259
- Tietz, B. (1982); Die Wertedynamik der Konsumenten und Unternehmer in ihren Konsequenzen auf das Marketing, in: Marketing-ZFP, Heft 2/1982, S. 91 - 102
- Utz, H. W. (1978); Umweltwandel und Unternehmenspolitik, München 1978
- Weinberg, P. und Konert, F.-J. (1984); Emotionale Kommunikationsstrategien, Manuskript zum Vortrag Nr. 16: Verhaltenswissenschaftliches Kolloquium am 28. und 29.9.1984 in Paderborn
- Weinberg, P. und Konert, F.-J. (1984a); Messung produktspezifischer Erlebnismerte von Konsumenten, in: Planung und Analyse, 11/1984, Heft 7/8, S. 313 - 316

- Weitzig, J. K. (1979), Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung, Berlin - New York 1979
- Wenke, K. E. (1978); Alternativer Lebensstil - alternative Ökonomie? in: Wenke & Zilleßen (1978), S. 167 - 219
- Wenke, K. E. und Zilleßen, H. (1978) (Hrsg.); Neuer Lebensstil. Verzichten oder Verändern, Opladen 1978
- Wiedmann, K. P. (1982); Ansatzpunkte einer theoretischen und empirischen Erforschung des Problemfeldes Sozio-Marketing - Stand der Forschung und erste Skizzen eines Forschungsprogramms, Arbeitspapier Nr. 18 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1982
- Wiedmann, K. P. (1983); Theoretische und praktische Leitideen als Grundlage effizienter strategischer Unternehmensführung, unveröffentlichtes Manuskript, Mannheim 1983
- Wiedmann, K. P. (1984); Frühwarnung - Früherkennung - Frühaufklärung. Zum Stand der Verwirklichung eines alten Wunsches im Sektor der Unternehmensführung, Arbeitspapier Nr. 25 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Wiedmann, K. P. (1984a); Werte und Wertewandel, Arbeitspapier Nr. 29 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Wiedmann, K. P. (1985); Ansatzpunkte der strategischen Früherkennung, in: Raffée/Wiedmann (1985) (i. V.)
- Wiedmann, K. P. (i. V.), Sozio-Marketing als eine Komponente des Strategischen Marketing kommerzieller Organisationen, Diss. Mannheim i. V.
- Wiedmann, K. P. und Kreutzer, R. (1985); Strategische Marketingplanung, in: Raffée/Wiedmann (1985) (i. V.)
- Wiedmann, K. P. und Süß, C. H. (1985); Ansatzpunkte zur Erklärung von Wertwandlungsprozessen, Arbeitspapier des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim i. V.

- Wiehn, E. R., Birner, J. M., Maus, H. und Schuhmacher, K. (1977); Umweltsoziologische Theorieversuche, Konstanz 1977
- Wissmann, M. und Hauck, R. (1982); Jugendprotest im demokratischen Staat, Bericht der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages, Bonn 1982
- Wiswede, G. (1972); Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972
- Wiswede, G. (1981); Perspektiven der Wandlungen im privaten Verbrauch - ein Szenario aus der Sicht der Sozialpsychologie, in: Tagungsbericht 1981 "Vom Überfluß zum Überdruß?", hrsg. v. der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V., S. 19 - 42
- Wiswede, G. und Kutsch, T. (1978), Sozialer Wandel, Darmstadt 1978
- WiWo-Report (1984); Unternehmer und Umweltschutz (I): Mißtrauen und Hoffnung, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40/28.09.1984, S. 62 - 91
- Zapf, W. (1969); Einleitung, in: Zapf, W. (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels, Köln - Berlin 1969, S. 11 - 32